



la aventura
de aprender

CÓMO HACER

comunidades de aprendizaje



intef

INSTITUTO NACIONAL DE
TECNOLOGÍAS EDUCATIVAS Y DE
FORMACIÓN DEL PROFESORADO



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE EDUCACIÓN
Y FORMACIÓN PROFESIONAL

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

Dirección General de Evaluación y Cooperación Territorial
Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado (INTEF)
Recursos Educativos Digitales



La **Aventura de Aprender** es un espacio de encuentro e intercambio en torno a los aprendizajes para descubrir **qué prácticas, atmósferas, espacios y agentes hacen funcionar las comunidades**; sus porqués y sus cómo o en otras palabras, sus anhelos y protocolos.

Este proyecto parte de unos presupuestos mínimos y fáciles de formular. El primero tiene que ver con la convicción de que **el conocimiento es una empresa colaborativa, colectiva, social y abierta**. El segundo abraza la idea de que **hay mucho conocimiento que no surge intramuros de la academia** o de cualquiera de las instituciones canónicas especializadas en su producción y difusión. Y por último, el tercero milita a favor de que **el conocimiento es una actividad más de hacer que de pensar** y menos argumentativa que experimental.

Estas guías didácticas tienen por objetivo **favorecer la puesta en marcha de proyectos colaborativos que conecten la actividad de las aulas con lo que ocurre fuera del recinto escolar**.

Sin aventura no hay aprendizaje, ya que las tareas de aprender y producir son cada vez más inseparables de las prácticas asociadas al compartir, colaborar y cooperar.

<http://laaventuradeaprender.intef.es>

Proyecto concebido y coordinado por

Antonio Lafuente

para INTEF

<https://intef.es>

Obra publicada con licencia de Creative Commons Reconocimiento-Compartir Igual 4.0



Licencia Internacional.

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Derechos de uso

El texto de esta guía ha sido creado expresamente para este artículo.

CAP Trabajo en Equipo. De MaresMadrid con licencia [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Para cualquier asunto relacionado con esta publicación contactar con:
Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado
C/Torrelaguna, 58. 28027 Madrid.
Tfno.: 91-377 83 00. Fax: 91-368 07 09
Correo electrónico: lada@educacion.gob.es

ÍNDICE

Introducción	4
Materiales	12
Pasos	13
Consejos	23
Recursos	24

QUIÉN HACE ESTA GUÍA

Esta guía es un producto de MARES Madrid. **MARES Madrid** es un proyecto de transformación urbana a través de la economía social y solidaria, que busca fomentar iniciativas productivas y cambiar la ciudad de Madrid incidiendo en cinco sectores estratégicos: **M**ovilidad, **A**limentación, **R**eciclaje, **E**nergía y cuidado**S**.

MARES Madrid (2016-2019) es un proyecto promovido por el Ayuntamiento de Madrid junto a ocho socios: Dinamia, Estudio SIC, VIC Vivero de Iniciativas Ciudadanas, Ecooo, Todo por la Praxis, Agencia para el Empleo, Acción contra el Hambre y Tangente. MARES fue uno de los 18 proyectos seleccionados entre más de 300 propuestas en la convocatoria de la iniciativa Urban Innovative Actions de la Comisión Europea, dirigida a financiar soluciones urbanas innovadoras.

Esta guía ha sido coordinada por **VIC Vivero de Iniciativas Ciudadanas**. VIC es una plataforma de coproducción e innovación urbana, abierta y colaborativa, orientada a promover procesos críticos y creativos en el ámbito de la arquitectura, el urbanismo, la cultura y la innovación.

<https://maresmadrid.es>

Instagram [@viverodeiniciativasciudadanas](#)

Twitter [@desdevic](#) | viverodeiniciativasciudadanas@gmail.com



INTRO DUCCIÓN

*“Todos nosotros sabemos algo. Todos nosotros ignoramos algo.
Por eso, aprendemos siempre”*

Paulo Freire

Las Comunidades de Aprendizaje orientadas a la Práctica, CAPs, son espacios de investigación, generación, adquisición y profundización de conocimiento orientado hacia la práctica de las personas e iniciativas que forman parte de dichas comunidades. Son grupos de personas que comparten una inquietud o una pasión sobre algo que hacen y aprenden cómo hacerlo mejor a medida que interactúan.

El conocimiento se produce a partir de la interacción y participación orientada hacia el aprendizaje de los miembros de la comunidad, partiendo de la experiencia y saberes del grupo y apoyándose en saberes y destrezas externas que se consideren

relevantes. Al conocimiento aportado por el propio grupo, se suman los recursos del proyecto (especialistas, técnicos...). El proceso formativo servirá para el desarrollo de los proyectos implicados y para el empoderamiento de los participantes.

El conocimiento no es un objeto que podamos almacenar, poseer o mover como la pieza de una maquinaria o un documento. El conocimiento trata de habilidades, relaciones y la comprensión de los miembros de la comunidad. El conocimiento es tanto tácito como explícito. No todo lo que aprendemos puede estar codificado en documentos. Es en la interacción donde reside el conocimiento tácito.



Imagen CAP Huertas inclusivas. De MaresMadrid con licencia [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

El conocimiento no solo se produce en eventos, sino también en momentos. Los eventos de aprendizaje son los espacios diseñados para aprender (habitualmente formaciones clásicas), pero no son pocas las veces que tenemos esos momentos “eureka”, en los que notamos que aprendemos, que asentamos un aprendizaje. Esto suele tener mucho que ver con las interacciones, con nuestra relación con la comunidad. Necesitamos de los demás para completar y desarrollar nuestras capacidades.

El factor que aglutina y que detona una comunidad de aprendizaje orientada a la práctica es el interés por aprender, investigar o mejorar en un ámbito determinado, pero la buena salud de la comunidad es lo que permitirá que este aprendizaje sea más efectivo.

Dos de las formas más habituales (y efectivas) de aprender son imitando y dialogando, es decir, viendo lo que otros hacen y compartiendo con otros lo

que nos inquieta, formulando preguntas con otras personas y buscando las respuestas en colectivo.

Las Comunidades de Aprendizaje se forman a partir de grupos de personas interesadas en desarrollar/fortalecer conocimientos y prácticas que den respuesta a sus necesidades. Se caracterizan por utilizar una metodología pedagógica participativa donde todas las participantes contribuyen a la producción y transmisión de conocimiento a través de un intercambio cooperativo de capacidades y *expertise* en diversas áreas temáticas. Las CAPs han sido fundamentales como herramienta estratégica y operativa en la formación del ecosistema emprendedor de MARES. Sus diversas funciones en el acompañamiento a iniciativas de autoempleo colectivo han pasado por la generación de masa crítica para grupos promotores, escalabilidad, mejora de prácticas y saberes, optimización de cuestiones gerenciales y sectoriales, sinergias y generación de redes de apoyo mutuo.

ELEMENTOS BÁSICOS DE LAS CAPS

1. DOMINIO DEL CONTENIDO

El Dominio de conocimiento es la base de la CAP. Todas las comunidades de aprendizaje se crean porque hay un interés común en una temática determinada. Permite establecer qué merece la pena compartir, cuál es el potencial de esas ideas que tenemos pero que no están maduras del todo.

El dominio puede estar relacionado con un tema; con un saber hacer; puede ser muy básico (generalista) o muy especializado (técnico); o puede ser dar respuesta a un problema común. Un dominio exitoso suele combinar relevancia para el mundo, relevancia –estratégica– para la comunidad –local– y relevancia personal para cada participante.

Preguntas que ayudan a definir el dominio:

¿Qué nos interesa realmente, qué nos ocupa? ¿Cuáles son las preguntas abiertas, sin responder y los ámbitos de innovación de nuestro dominio? ¿Estamos preparados para comprometernos con el desarrollo y promoción de nuestro dominio? ¿Qué tipo de influencia queremos tener?

2. COMUNIDAD

Una Comunidad de Aprendizaje se distingue de otro tipo de comunidades por cómo se define la propia comunidad (a partir del conocimiento y la práctica conjunta). Esta práctica y conocimiento es la fuente que ha de dar coherencia a la misma y suele incluir:

- **Un compromiso mutuo:** basado en lo que sabemos y en lo que hacemos en la misma medida que se basa en cómo se relaciona con lo que no sabe o no se hace y con las contribuciones y saberes de los demás.
- **Una empresa conjunta** (una tarea concreta conjunta): resultado de un proceso colectivo de negociación, definida por los participantes, con responsabilidad mutua.
- **Un repertorio compartido** (unas formas de hacer compartidas): rutinas, palabras, instrumentos, maneras.

Dentro de una comunidad puede haber distintos niveles de implicación, desde lo que se consideraría la participación regular (motora) y la participación periférica (menores aportaciones, o menor frecuencia).

El conocimiento se produce en la interacción social y la buena salud de la comunidad está directamente relacionada con la eficacia de la misma en relación al dominio de aprendizaje. El respeto, la confianza y el equilibrio entre afecto (corazón) y tarea (razón) serán aspectos fundamentales para las CAPs.

Los elementos para que una CAP sea eficaz y exitosa desde la dimensión comunitaria son:

- Interacciones regulares y sostenidas en el tiempo.
- Continuidad en las interacciones sin grandes intervalos vacíos de interacción.
- Interacciones multiplicativas que se nutren las unas de las otras, generando ideas nuevas que necesitaban de estas interacciones para emerger.
- Equilibrio entre lo común y lo diverso: se aprecia lo común y se da valor a la diversidad.
- Equilibrio entre el aspecto individual y el grupal.

- La participación voluntaria.
- Liderazgos múltiples, multiplicidad de roles.
- Reciprocidad en la participación de la comunidad.
- Participación e interacción desde el respeto y la confianza, fomentado desde el clima grupal y desde la responsabilidad individual.
- Complementar sesiones presenciales con actividad online para dinamizar los espacios entre sesiones físicas.

Preguntas que ayudan a desarrollar la comunidad:

¿Qué roles va a asumir cada persona? ¿Con qué frecuencia nos vamos a reunir? ¿Cómo vamos a estar conectados de forma continua (comunicación interna)? ¿Qué tipo de actividades promueven la confianza y generan energía positiva en el grupo? ¿Cómo vamos a gestionar el equilibrio entre las distintas necesidades de distintos sectores o miembros de la comunidad? ¿Cómo va la CAP a gestionar los conflictos? ¿Cómo acogemos nuevos miembros?

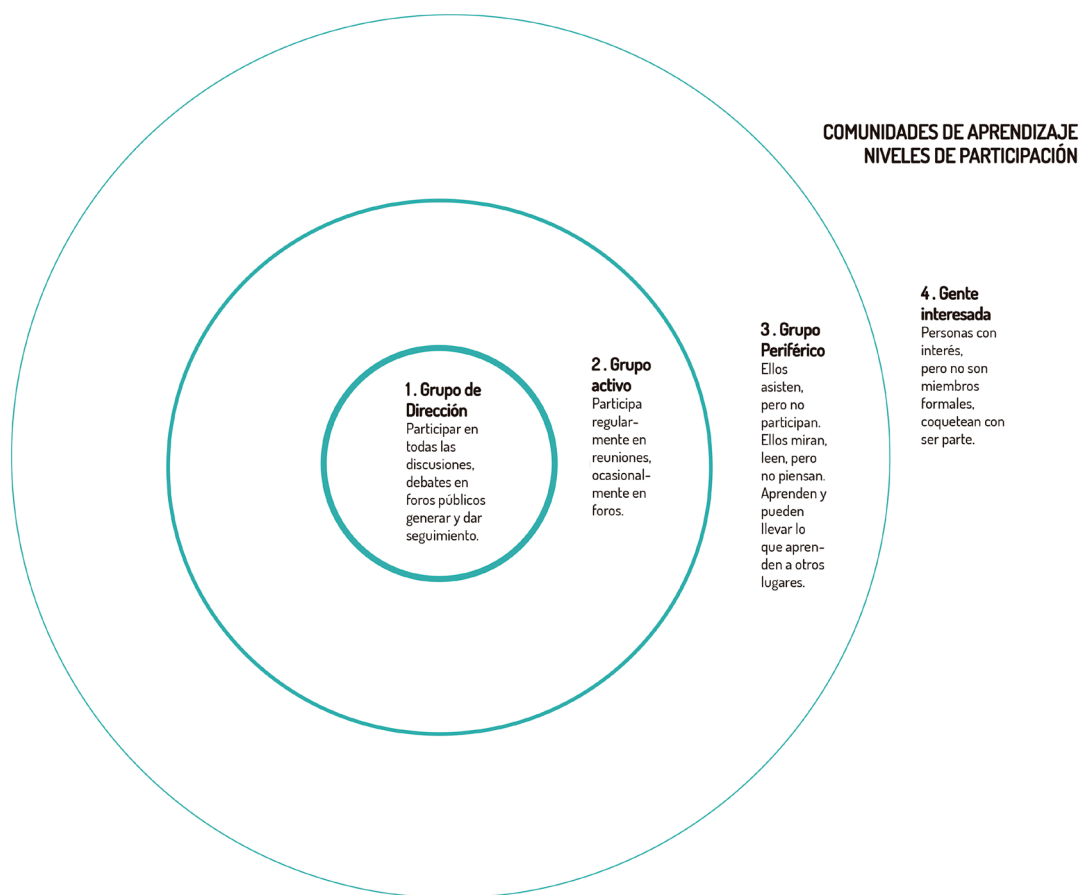


Diagrama Niveles de participación en una CAP. De MaresMadrid con licencia [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

3. PRÁCTICA

Cuando hablamos de práctica, hablamos de “una serie de marcos de trabajo, ideas, herramientas, información, estilos, lenguajes, historias y documentos que son compartidos por los miembros de la comunidad”. Esta práctica incluiría tanto el conocimiento explícito como el tácito. Pueden ser objetos concretos, herramientas, manuales, pero también formas de hacer, de organizarse, de comunicarse. Es una especie de mini sub-cultura que une al grupo.

Elementos que hacen exitosa y eficaz una CAP en relación a la práctica:

- Encontrar el equilibrio entre la cosificación y la no-cosificación; entre la producción de cosas y el estar en el grupo; entre actividades compartidas, la exploración, la indagación, la producción de documentos y herramientas y los espacios distendidos.
- Dar valor al equilibrio entre individuo y grupo en la práctica, dar valor al trabajo individual cuando pasa a ser una práctica comunitaria. La práctica está totalmente ligada a la construcción de comunidad.

- Para aprender las personas necesitamos de situaciones de interacción. Pero no solo necesitamos un gran número de interacciones, y que estas sean diversas, sino que además el diálogo que se establece tiene que estar basado en una relación de igualdad y no de poder, lo que significa que todos y todas tenemos conocimiento que aportar (aunque no todas de la misma manera ni en los mismos momentos), reconociendo así la inteligencia cultural en todas las personas.

Algunas preguntas para desarrollar la práctica:

¿Qué conocimiento es para compartir, para desarrollar, para documentar? ¿Qué tipo de eventos de aprendizaje debemos organizar? ¿Cómo debería ser la organización de un espacio en el que reflejar la práctica de los miembros de la comunidad que sea además fácilmente accesible? ¿Cuándo homogeneizar o cuándo mantener la diferencia o la diversidad? ¿Qué tipo de tareas y productos deberíamos asumir como CAP? ¿Qué fuentes de aprendizaje externas a la comunidad deberíamos tener?

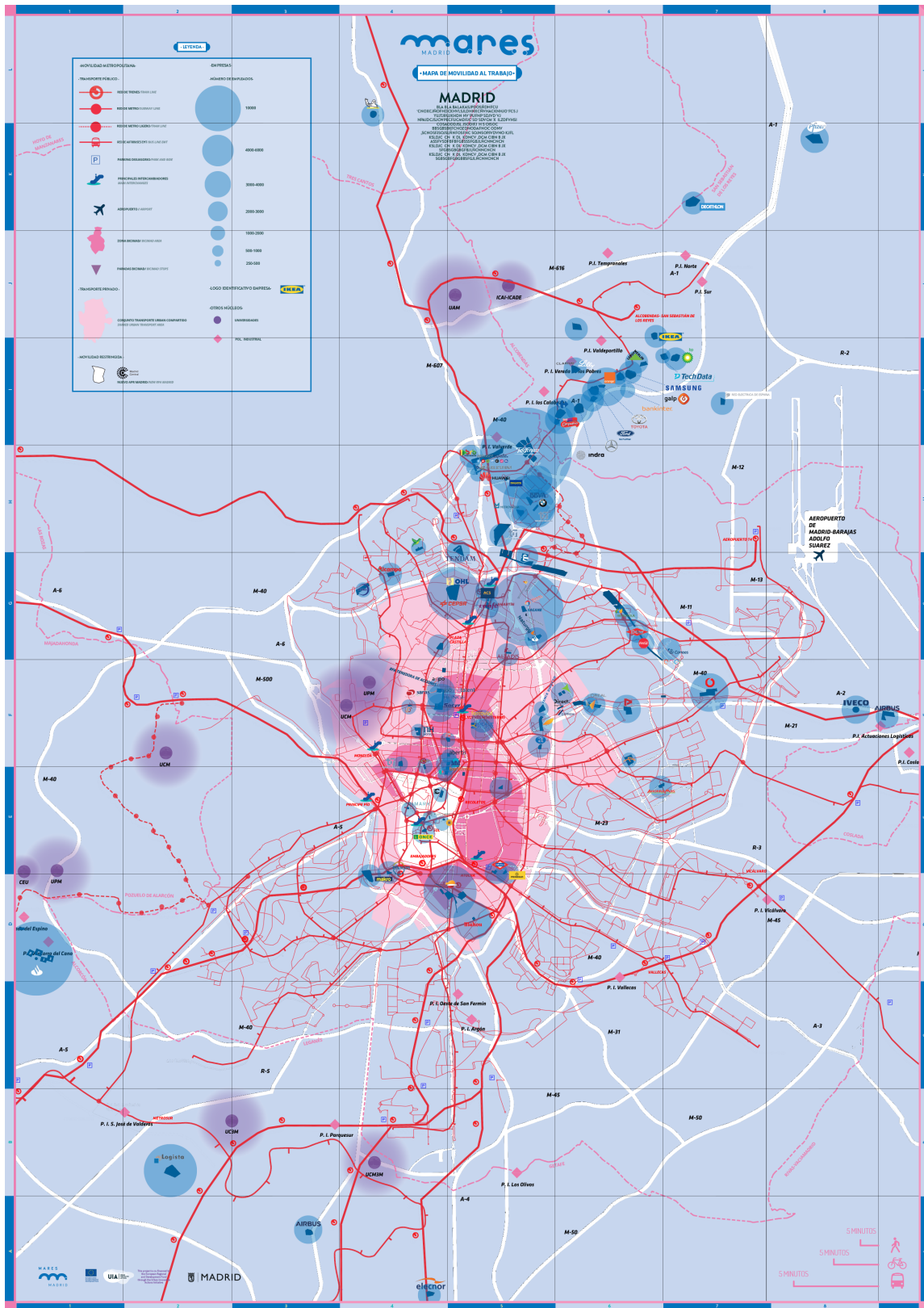


CAP Ciclogística. De MaresMadrid con licencia [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

4. PRODUCTOS

En función de los objetivos marcados en torno al plan de trabajo, se establecerán devoluciones en forma de producto (a definir por la propia CAP con orientación del equipo de facilitación) que permita transferir y difundir el conocimiento y el

aprendizaje generado en la comunidad hacia el entorno y hacia otros sectores. De esta manera podrán replicarse buenas prácticas y procesos exitosos, así como seguir el desarrollo y evolución de las CAPs consolidadas.



Mapa producto de la CAP de Movilidad al Trabajo. De MaresMadrid con licencia CC BY-SA 4.0

5. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

El seguimiento de las CAPs se realiza de manera trimestral atendiendo a los siguientes aspectos:

- Reuniones/sesiones mantenidas en el periodo evaluado.
- Proyectos/Iniciativas productivas vinculados a la CAP.
- Evolución orientada al aprendizaje y a la generación de conocimiento de la CAP en el periodo.
- Cumplimiento/ avances en los objetivos propuestos de la CAP.
- Valoración global del funcionamiento de la CAP
- Necesidades futuras de la CAP.

6. BENEFICIOS Y RETORNOS PARA LA COMUNIDAD

- Les ayuda con sus propios retos
- Foro para compartir habilidades y experiencia
- Acceso a conocimiento especializado
- Red para mantenerse actualizado en un tema puntero
- Mejorarán las contribuciones que hagan en sus propios equipos
- Mejora de la reputación profesional
- Confianza en el enfoque comunitario de los problemas
- Es una plataforma que da visibilidad a su iniciativa (comercialización y empleabilidad)
- Diversión/Disfrutar por estar con otros
- Sentido de identidad profesional
- Participación más significativa
- Sentido de pertenencia



CAP Vivienda Ecolaborativa. De MaresMadrid con licencia [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

PREGUNTAS CLAVES

¿QUÉ HACE FALTA PARA CONSTITUIR UNA CAP?

- **Un tema relevante** (un dominio de contenido relevante teniendo en cuenta los tres niveles de relevancia: personal, grupo/comunidad, entorno/mundo)
 - Aspectos gerenciales, administrativos, recursos humanos, legales, etc.
 - Buenas prácticas y tendencias en los diferentes sectores.
 - Modelos de negocios colectivos.
 - Aspectos técnicos vinculados a un proyecto.
 - Conocimientos transversales a cualquier proyecto.
- **Un grupo de personas:** un grupo motor.

¿CÓMO SE CREA UNA CAP?

- **Mecanismos reactivos**

Se aplican cuando se ha detectado un embrión de una CAP que cumple en mayor o menor medida los dos principios necesarios para constituir una CAP. Por ejemplo, se ha identificado un tema con cierta relevancia y un grupo de gente detrás del tema con interés en investigar y aprender sobre él.

- **Mecanismos proactivos**

Se aplican cuando se ha detectado uno de los dos principios necesarios para constituir una CAP. Por ejemplo, se ha identificado un tema relevante (atendiendo a las tres dimensiones).

¿CÓMO TE INCORPORAS A UNA CAP ACTIVA?

- **Incorporación al grupo motor:**

El grupo motor son los participantes de la comunidad que se reúnen periódicamente de forma física.

- **Incorporación a la comunidad online:**

Este proceso es más directo, no requiere de derivación previa:

- Registro directo en la comunidad online.
- Alta dada por el facilitador de dicha comunidad.
- Envío de breve documento introductorio y materiales relevantes.

La participación online se contempla también como uno de los posibles canales de acceso a la participación en la comunidad física local.

¿CÓMO EVOLUCIONA UNA CAP?

La CAP establece internamente un plan de trabajo que incluye:

- Definición de lo que quieren aprender: formulación de preguntas de aprendizaje.
- Calendario de trabajo (Reuniones presenciales).
- Método de intercambio de información.
- Registro del proceso de aprendizaje.

Y seguirá funcionando mientras que:

- El tema (dominio de contenido) siga siendo relevante.
- Siga existiendo una comunidad de personas con ganas de innovar y aprender sobre el tema.

FACILITACIÓN

Las CAP pueden ser espontáneas (de grupos naturales que identificamos) o alentadas por nosotras a partir de nodos de conocimiento que creemos que generan interés y personas que quieran impulsar el conocimiento en esos nodos.

No podemos tirar de las hojas para hacer que una planta crezca, pero si podemos cuidar las condiciones para que se dé este crecimiento. Lo mismo sucede con las CAP, podemos potenciar las condiciones, facilitar el proceso, pero no podemos tirar de las hojas.

En las Comunidades de Aprendizaje puede existir el rol de la persona que facilita el intercambio del conocimiento, vela por el bienestar del grupo, identifica los espacios que necesitan refuerzo (esto puede estar más o menos relacionado con el conocimiento). Las características principales del facilitador son:

COMPETENCIAS:

- Motivación y buena comunicación
- Manejo de grupos e interés en la facilitación de procesos y comunidades.
- Fomento de la participación y habilidades de dinamización
- Ser conocido, respetado y estar bien conectado con los miembros de la comunidad.
- Poseer habilidades para el aprendizaje dialógico: facilitar y promover intercambio de conocimiento entre participantes.
- Identificar buenas prácticas y perfiles expertos en los temas
- Poseer competencias y conocimientos técnicos sobre el tema que aborda la CAP no es necesario aunque sí recomendable.

TAREAS:

- Motivar a los participantes de manera sostenida. Activar la participación y fortalecimiento del ecosistema y la comunidad.
- Seleccionar personas y perfiles como trabajo previo y organización del grupo motor y primera convocatoria.
- Contar con una base de datos de expertos respecto al tema que aborda la CAP que en algún momento puedan apoyarla.

- Apoyar la elaboración de un plan de trabajo, formativo u hoja de ruta de la CAP, estructurando o priorizando contenidos, seguimiento, etc.
- Facilitar y dinamizar el trabajo de la CAP:
 - Control de la agenda global de la comunidad.
 - Convocatoria y orden del día.
 - Control de los espacios de reuniones y el confort del mismo.
 - Moderar las reuniones y control de tiempos.
 - Turnos de palabras y mitigar elementos negativos (trolls, rencillas personales...).
 - Acta de las reuniones y próximas tareas.
 - Gestión online de la comunidad y contenidos.
 - Gestión documental, audiovisual, archivos y productos (guías, materiales...).

Facilitar una comunidad de práctica puede consumir una gran parte de tu jornada (sobre todo en sus fases iniciales y si la comunidad es muy numerosa). Hay comunidades que pueden ocupar desde un 20% hasta un 50% de la jornada, en tareas relacionadas con ayudar a la CAP a centrarse en el dominio de contenido, mantener las relaciones y desarrollar sus prácticas.

Decimos que el facilitador es el guardián del proceso, sin olvidar que su tarea es cuidar de los tres pilares del trabajo en grupo, es decir, atender también al cuidado de las personas y de los objetivos. Desatenderlas, ignorarlas o forzarlas, anulan y dañan todo: personas, proceso y objetivos. Esto es lo que Schwartz llama el triángulo de la efectividad grupal.

En el caso de que la CAP no posea el necesario *expertise* (o se haya agotado) el facilitador puede encargarse de buscar un experto que enriquezca la comunidad, así como invitar a las personas de la CAP que preparen e investiguen y compartan nuevos temas relacionados.

El objetivo es que la CAP pueda autogestionarse en el futuro sin necesidad de facilitador "externo".

MATERIALES

FICHA INICIAL

- ✓ Divulgar la CAP: logros, objetivos, resultados, proceso, buenas prácticas, etc.
- ✓ Establecer calendarios de reuniones, periodicidad y duración de los encuentros.
- ✓ Elaboración de un plan de trabajo con objetivos/retos a alcanzar consensuados por el grupo.
- ✓ Facilitar la rotación funciones necesarias para el desarrollo de una CAP por parte del equipo de facilitación del proyecto.
- ✓ Consensuar los acuerdos básicos y compromisos de las personas participantes.
- ✓ Definir el grado de apertura y los protocolos de acogida o "madrinazgo" para incorporaciones.
- ✓ Dotar de protocolos de salida de integrantes por si es necesario ponerlos en práctica.
- ✓ Integrar la perspectiva de género dentro de la CAP, que permita la misma participación e implicación para todas las personas, con especial atención a la conciliación y a dinámicas de grupo inclusiva.

DOCUMENTO DE BIENVENIDA A LA CAP

- ✓ Bienvenida.
- ✓ Comunidades de Aprendizaje orientadas a la Práctica.
- ✓ Breve descripción de la CAP.
- ✓ Operativa de la CAP.
- ✓ Preguntas frecuentes.
- ✓ Anexos.

ACTAS DE REUNIÓN

- ✓ Nombre del facilitador.
- ✓ Fecha y hora.
- ✓ Lugar.
- ✓ Participantes (nombre, apellido, email y firma).
- ✓ Orden del día se apuntarán los temas tratados, los responsables asociados a cada uno de ellos y observaciones (materiales, expertos...).
- ✓ Firma del acta por el responsable.
- ✓ Archivo cronológico de las mismas.

GUIA DE FACILITACIÓN

PASOS

Estas fases y sus características no son sino una “regla general” que no tiene por qué cumplirse en todas las CAP. Nos sirven de orientación para anticiparnos a lo que habitualmente suele suceder. Puede que haya grupos que se salten algunas o que nunca lleguen a las últimas. En la facilitación de la comunidad conviene estar preparado para lo que pueda suceder (planificación), pero actuar con flexibilidad y adaptación a la evolución y dinámica del grupo.

MOMENTO	FASES	CARACTERÍSTICAS	NIVEL DE ENERGÍA
PRIMEROS MOMENTOS / FASES	1. Potencialidad	Descubrir/Imaginar	Bajo nivel de energía, pero este va creciendo al igual que la visibilidad
	2. Uniéndose-Fusionándose	Incubadora/Genera valor (metas intermedias)	Momento álgido. Alta energía y visibilidad
	3. Madurando	Focaliza / Expande	Baja la energía (después del pico anterior), pero luego sigue creciendo de forma más pausada y continuada
	4. Gestionando-cuidando	Apropiación / Apertura	Se suceden momentos de alta energía y alta visibilidad con momentos bajos (pero todo manteniendo una media alta)
ÚLTIMOS	5. Transformación	Dejar ir / Vida propia	Sigue con la dinámica de la fase anterior (subidas y bajadas, pero en sentido decreciente hasta que encuentra su siguiente “objetivo”)

Una Comunidad de Aprendizaje orientada a la práctica tiene que contar con un grupo de personas muy interesadas en trabajar y aprender alrededor de un tema que les interese y les motive. Por lo tanto en esta fase tenemos que desarrollar distintas estrategias para identificar temas o grupos que puedan ser semilla de una CAP: temas relevantes y grupos que puedan actuar como grupos motores. Pensaremos que una CAP ha de tener distintos niveles de experiencia para que funcione y para tener personas con alta experiencia y conocimiento en el tema la propia CAP ha de ser retadora para ellas. Tenemos que desarrollar una labor proactiva de identificación de estos grupos informales (o potenciales grupos motores) y facilitar eventos o detonantes de estos grupos informales. También hay que desarrollar una labor proactiva de identificación de personas que puedan sumarse a ese grupo motor.



POTENCIAL

Aunque durante todo el proceso hay que equilibrar la relación entre afecto y tarea, pasión y valor (utilidad), en esta primera etapa el conector suele estar más centrado en el valor (utilidad) que en la tarea y, como facilitadores, no podemos olvidar trabajar ese afecto y esa pasión que tienen en común los distintos miembros del grupo. Las dos dimensiones son necesarias para crear la CAP. En esta fase se trata de **descubrir** qué es lo que ya hay, qué es lo que ya está funcionando:

- **En relación a las personas:** miembros clave, miembros que parece que pueden formar parte del núcleo central. Ver miembros potenciales.
- **En relación a las interacciones (procesos):** relaciones clave entre miembros (quién habla con quién sobre ese tema), relaciones personales, redes existentes sobre las que construir.
- **En relación al contenido (objetivos):** descubrir cuál es el conocimiento importante, sobre qué se está hablando en torno a ese tema, sobre qué se está trabajando.
- **En relación a problemáticas:** en cada uno de los pilares, de las categorías anteriores, descubrir los problemas que conectan a las personas, o que generan conocimiento.

E imaginar:

- **En relación a las personas:** identificando nuevos miembros potenciales, imaginando las posibilidades que ya tienen las personas que conforman la comunidad, pero que a lo mejor no hayan sido consideradas todavía.
- **En relación a las interacciones/a la comunidad en su conjunto:** imaginar el valor que puede llegar a tener la CAP. Esto no es sencillo, en las primeras fases de una CAP se están estableciendo todavía los objetivos, y configurando la comunidad, así que es difícil imaginar (a diferencia de un grupo de trabajo, un equipo de proyecto, etc..).

Planificar una comunidad tiene más que ver con localizar e identificar los aspectos catalizadores, los detonadores, los nodos de interés que pueden ayudar a que la comunidad evolucione, más que con desarrollar un diseño detallado.

En esta fase de definirá el **Plan de Trabajo** que incluye las siguientes cuestiones:

- **Definir la tipología de comunidad:** *¿Hacia adonde va a ir dirigida la actividad de la comunidad?*

Definir el objeto de la CAP –su intencionalidad estratégica- contribuye a determinar el tipo de conocimiento que se va a compartir y generar y la forma (permitirá que el desarrollo de la comunidad sea más natural que intentar establecer desde el principio estructuras, roles ...).

Las CAPs pueden tener como objeto el ayudarse a resolver problemas que surgen en práctica diaria en relación al contenido-**Comunidades de Apoyo-**; la identificación y compartir valores y buenas prácticas –**Comunidades de buenas prácticas-**; encontrar organizar y distribuir información –**Comunidades de gestión del conocimiento-** o albergar fomentar ideas innovadoras y soluciones creativas –**Comunidades de Innovación-**. Casi todas las comunidades tienen en cierta medida elementos de estas cuatro categorías, pero su objeto principal es una de ella. También puede suceder que la comunidad evolucione y pase de una a otra.

- **Definir el dominio de contenido:** *¿Sobre qué exactamente va a tratar la CAP?*

Supone la definición de un contenido estrechamente ligado al objeto. Será un dominio atractivo y actual, que anime a miembros potenciales a sumarse a la comunidad, y que pueda atraer nuevas ideas.

- **Utilidad y valor práctico:** *¿Con qué empezamos a trabajar? ¿Cómo trabajamos?*

Debe equilibrar a los miembros con mucho conocimiento sobre el tema con otros miembros sin conocimientos, que permita compartir conocimiento accesible e interesante y dotarlo de sentido práctico y utilidad. Para ello se pueden buscar retos y casos concretos que puedan ayudar, con posibilidad de aplicación a la práctica diaria de personas y entidades buscando retornos realistas y cercanos. Incluye también la operativa de la comunidad –periodicidad de reuniones, forma de convocar, comunicación, actas...-.

- **Identificar Potencial organizativo y de generación de ideas de los miembros de la CAP:** *¿Quiénes aportan qué?*

Estudiar y sopesar quiénes pueden atraer nuevos miembros a la CAP,, quienes pueden asesorar, acompañar, ayudar... con idea de generar un sentimiento colectivo de corresponsabilidad y compañerismo. Buscar, en la medida de lo posible, miembros de reconocido prestigio que puedan atraer nuevos miembros.

- **Conectar a las personas:** *¿Con quien trabajo? ¿Quiénes más pueden forma parte?*

Para crear comunidad esta es una acción fundamental. Supone un esfuerzo colectivo en conseguir la sensación de que se avanza en el trabajo y que es significativo, y que conecta a personas que tienen intereses comunes y/o complementarios, aún sin saberlo.

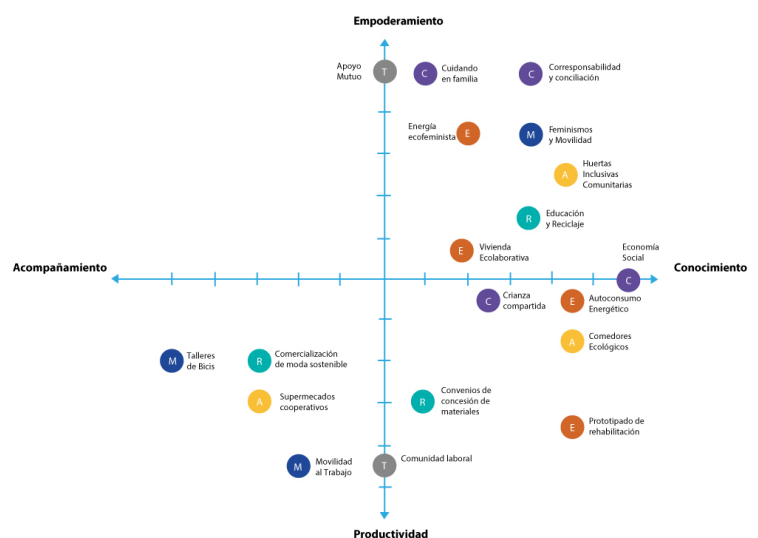


Diagrama Distribución CAPs MARES Madrid.
De MaresMadrid con licencia [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

COHESIÓN

Tras una primera fase en la que la comunidad se está configurando, ya se tiene más claro lo que hay (el potencial de la CAP) y hacia dónde va a ir dirigiéndose la comunidad. En este momento la CAP comenzaría oficialmente su trabajo. Es aquí donde se puede abrir la comunidad online con una pequeña descripción de la CAP.

Tras el lanzamiento oficial, la energía suele decaer con cierta rapidez, puede haber cierta desorientación sobre cómo continuar, y la gente reduce la comunicación. El reto principal para un Facilitador de CAP es mantener la energía, fomentar las relaciones, la comunicación y lidiar con la tensión generada por la necesidad de ver resultados desde el principio (en una CAP encontrar el valor añadido puede no ser algo inmediato).

El tiempo suele ser el principal problema: los participantes no suelen tener tiempo para construir la comunidad, salvo que le vean el valor añadido desde el principio y este suele darse al cabo de un tiempo.



Los participantes necesitan conocerse unos a otros, comprenderse unos a otros, saber cómo piensan, cómo reaccionan a los comentarios de otros. Necesitan saber qué pueden ir aportando. La confianza nace de la combinación de todos estos elementos. Esto se puede hacer:

- En los espacios más públicos: facilitando las reuniones, organizando los documentos, fomentando que se comparta, visibilizando/promoviendo pequeñas metas alcanzables, identificando gente de fuera para dar impulso o aportar ideas,
- En los espacios más privados: dando pequeños consejos sobre cómo acceder al resto, hablando personalmente con cada miembro para ver sus necesidades y conectarlos con el resto, identificando gente de fuera para dar impulso.

El **Plan de Trabajo** en esta fase plantea:

1. **Establecer un estilo de participación:** genera valor añadido inmediato que contribuye a fomentar la CAP. Si conseguimos que haya un estilo de participación que a su vez le dé un valor añadido a quienes participan estableceremos las bases para una CAP activa. Este valor añadido está muy ligado a los beneficios personales de estar en una comunidad. El papel del facilitador está en visibilizar/recordar este valor. La participación en la comunidad supone mayor contribución e implica más preguntas, más reconocimiento, más organización, aceleración del aprendizaje, contraste de experiencias.
2. **Organización de eventos:** periódicos y vinculados a compartir/ contrastar/ visibilizar el conocimiento, ayudan a asentar la CAP y a estimularla. No deben ser fines en sí mismos sino medios de refuerzo, consolidación o escalado de las comunidades existentes. Hay que encontrar el equilibrio entre organizar estos eventos y que haya tiempo para que estén dotados de contenido. Se puede utilizar el lanzamiento oficial de la comunidad como elemento que refuerce la misma. El lanzamiento puede tener una alta visibilización –presentaciones, encuentros tractivos...- o más internos/informales –reuniones, sesiones de trabajo...-. Además se puede combinar con la dimensión online (videos resumen, foro digital...).
3. **Establecer el calendario de reuniones:** que afiance el grupo (sobre todo al grupo motor, a la CAP local). Aunque mucho del trabajo de intercambio y discusión pueda producirse online (y en el que pueda haber más contribuciones de gente periférica), el encuentro físico contribuirá a dar estabilidad a la CAP. La frecuencia es todo un reto (ni demasiado espaciadas ni demasiado frecuentes). Es interesante incluir un diagnóstico inicial y una evaluación final de cada sesión por participante. Se debe evitar el exceso de burocratización y los excesivos procedimientos, protocolos o celo en la gestión de la participación y documentación.
4. **Establecer conexiones entre los participantes e identificar el valor añadido.** En esta fase es más importante trabajar con los participantes que ya tenemos que buscar participantes nuevos. Reforzar la utilidad de estar juntos e identificar una aportación significativa, una interacción que construye o cualquier otro valor de la propia CAP. Estos hitos se deben tener identificados para construir desde ahí y para visibilizarlos.
5. **Encontrar las ideas y prácticas que merecen ser compartidas.** Si en la fase potencial había una primera identificación, ahora es cuando realmente llegamos a tratar los temas relevantes. Una forma es trabajar en los distintos foros (presenciales/online) a partir de problemas concretos que estemos encontrándonos en nuestras organizaciones y que los participantes se ayuden a resolverlas.

MADUREZ

Madurez no es estabilidad o ausencia de problemas. En esta fase también se producen cambios (de dedicación, energía, de participación en la comunidad, de orientación de la tarea...)

En esta fase se sigue estableciendo el valor añadido y clarificando los límites y orientación de la CAP. Una comunidad gestiona bien la tensión entre focalizar y crecer (centrarse y ampliar) cuando aprende a cuidar y mantener las relaciones internas, el nivel de ilusión de la CAP, la confianza, el nivel de interacciones de apoyo mutuo y la ayuda para resolver problemas prácticos y mejora continua de sus prácticas. También cuando ayuda a incorporar a nuevos miembros sin perder a los miembros más antiguos, adaptando su grupo motor y el interés por la CAP.

EL PLAN DE TRABAJO EN ESTA FASE PLANTEA:

1. **Identificar vacíos de contenido (espacios no cubiertos) y ver si hay que redefinir la planificación de aprendizaje.** Conforme avanzamos el énfasis en las tareas suele cambiar desde la definición original del Dominio de contenidos a medida que vamos afinándolo.
2. **Redefinir los límites –acogida y funcionamiento.** Si el grupo se amplía, dependiendo de la ampliación puede tocar organizarse en subgrupos (o si el grupo se reduce, puede tocar redefinir el alcance). Estas reorganizaciones serán más fáciles si se siguen redes naturales de conexión (los grupos más pequeños formados por afinidad, por gente que ya está trabajando un subtema, por los que viven más cerca ...), todo ello sin ser muy burocrático ni reiterativo con la información.
3. **Evaluar y medir de alguna manera el valor añadido de la Comunidad.** Generar síntesis de la información, organizada y ordenada, más relevante para que sea fácilmente compartible, haciendo el trabajo útil para la propia CAP, pero también para ajenos.
4. **Mantener la atención en Contenidos clave (referentes, innovadores).** La llegada de nuevos miembros no puede significar “simplificar” o reducir las expectativas de los contenidos y temas. Hay que mantener estos contenidos innovadores.



GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN Y CUIDADO

Mantener la frescura y la vitalidad de la CAP conlleva bastante energía y atención (cuidado). Hay que ser consciente de las variaciones de la energía del grupo, actuar para ayudar a la CAP a satisfacer las nuevas demandas que se produzcan en su entorno de tal manera que se mantenga su sentido, o incluso que lo mejore.

La tensión existente en esta fase es muy similar a la de la fase anterior (centrarse-expandirse), pero no tanto en el ámbito de la configuración de la comunidad y su crecimiento (nuevos miembros-antiguos miembros), sino en el campo del conocimiento, de la llegada de ideas nuevas, de nuevos aires de pensamiento. En esta fase es normal que haya un sentimiento de apropiación de la propia CAP, de la relevancia de su ámbito de conocimiento por parte de sus miembros, pero para que esto siga así es necesario que haya ideas nuevas, que fluyan y la CAP sea permeable a nuevas influencias (incluso si estas nuevas ideas sirven tan solo para reafirmar las que ya había, es necesario que confronte lo que produce con el exterior).

EL PLAN DE TRABAJO EN ESTA FASE PLANTEA:

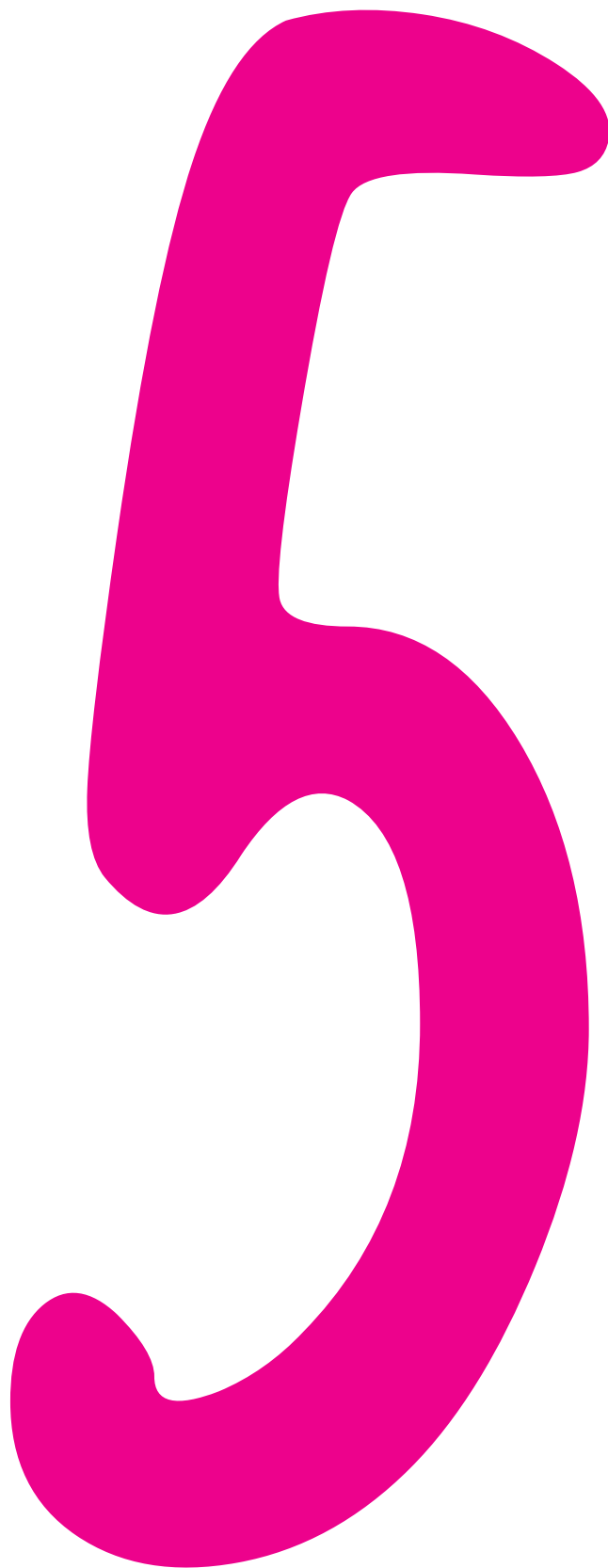
1. **Rejuvenecer la Comunidad.** En ideas, prácticas, miembros, ritmos..., comparando con otros, intercambiando con otras..., tutorizando y acompañando a nuevos miembros, o buscando alianzas y espacios de referencia fuera de la propia comunidad.
2. **Posible reedición de eventos,** encuentros o espacios de renovación/contraste (cafés abiertos, cafés diálogos...)
3. **Renovar de forma activa el grupo motor y las personas ocupando distintos roles de liderazgo.** Los grupos motores suelen estar formados por personas que están metidos a su vez en múltiples cosas y suelen carecer de tiempo. A estas alturas es posible que ya haya personas en la comunidad que puedan dar el relevo (aún que parezca que tienen menos experiencia)



TRANSFORMACIÓN

La tensión mencionada en las dos etapas anteriores estará ya siempre presente y puede que en ocasiones lleve a la propia transformación de la comunidad (crece el número de personas y se cambia el dominio de contenido, se focaliza tanto que termina siendo un grupo de trabajo especializado formado por dos o tres personas). Las CAP pueden terminar por múltiples razones y es frecuente que no hay un final oficial.

En este momento se puede producir tanto un cambio en la CAP como su finalización. Habrá que valorar si en la propia CAP hay autonomía suficiente para que el papel jugado por la persona facilitadora se asuma desde los participantes de la propia CAP (el rol de facilitación ha de seguir estando presente, pero no tiene por qué estar concentrado en una única persona).



CICLO DE VIDA DE APRENDIZAJE DE LA COMUNIDAD

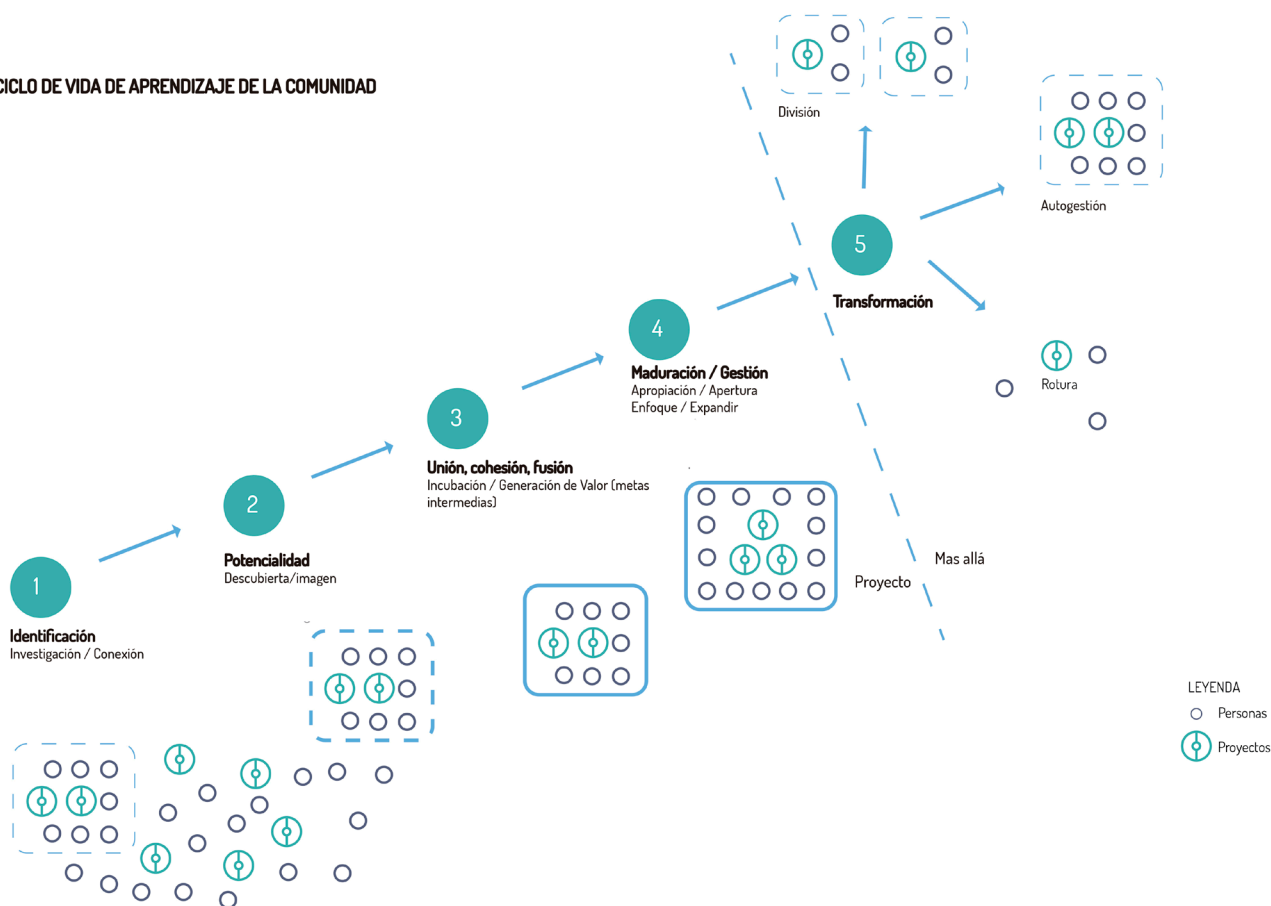


Diagrama Ciclo de Vida de una CAP. De MaresMadrid con licencia [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

TAREAS PRINCIPALES EN CADA ÁMBITO Y FASES DE UNA CAP

	POTENCIAL	COHESIÓN	MADUREZ	GESTIÓN
	Creación de la comunidad, es una fase en la que descubrir e imaginar los potenciales de la comunidad.	Comienza de forma más oficial la CAP. Un momento de incubación y generación de valor.	La CAP sigue clarificando sus límites y equilibra entre focalizar y expandir (temas/personas). Primeras acciones para compartir con el exterior.	La CAP ha de mantener su frescura. Se afianza la apropiación de los miembros.
DOMINIO DE CONTENIDO	Definir el alcance teniendo en cuenta el triángulo de relevancia.	Determinar el valor de compartir conocimiento en este ámbito (y ponerlo en valor).	Revisar el papel que va a jugar este contenido en la propia comunidad, en nuestra propia iniciativa y su relación con otros dominios de contenido.	Mantener la relevancia del dominio de contenido en la CAP.
COMUNIDAD/ PERSONAS	Encontrar y hacer partícipes a nuevos miembros.	Desarrollar relaciones y confianza.	Redefinir sus límites (Potencial ampliación, pero sin perder el propósito que tenía).	Mantener vivo e ilusionante el estilo y la orientación intelectual, investigadora, y de aprendizaje, de la CAP.
PRÁCTICA/ PROCESO	Definir las necesidades de aprendizaje.	Determinar qué conocimiento tiene que ser compartido y cómo.	Organizar el conocimiento generado; gestión y cuidado más "serio", siendo más sistemático en la práctica principal de la CAP.	Mantener la comunidad en el ámbito de lo innovador.

3 MADUREZ

4 GESTIÓN,
ADMINISTRACIÓN
Y CUIDADO

2 COHESIÓN

TRANSFORMACIÓN

1 POTENCIAL

5



RESUMEN

CONSEJOS

RETO INICIAL: ¿QUÉ QUEREMOS APRENDER?

IDENTIFICAR EL TIPO DE COMUNIDADES DE APRENDIZAJE
Y LA MADUREZ DEL GRUPO

COMPARTIR EL CONOCIMIENTO DE FORMA AMENA
Y CREATIVA Y FACILITAR DIÁLOGOS

CREAR UN ARCHIVO O REPOSITORIO Y UN PRODUCTO FINAL
CON OBJETIVO TRANSFORMADOR

CONTAR CON UN MECANISMO EVALUADOR, CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

DISEÑAR PARA EVOLUCIONAR: LAS COMUNIDADES SON DINÁMICAS

EQUILIBRIO ENTRE EL DIÁLOGO INTERIOR Y EL EXTERIOR

COMBINAR DIFERENTES NIVELES DE PARTICIPACIÓN

DESARROLLAR Y EQUILIBRAR ESPACIOS PÚBLICOS
Y PRIVADOS ORIENTADOS AL APRENDIZAJE

LA COMUNIDAD TIENE QUE ENCONTRAR SU PROPIO VALOR

COMBINAR CONFORT, EXPECTACIÓN Y EUFORIA

RECURSOS

• BIBLIOGRAFÍA

- Wenger, Etienne. *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona: Paidós, 2001.
- Wenger, Etienne, McDermott, Richard y Snyder, William. *Cultivating Communities of Practice*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- Lave, J. & Wenger, E. *Situated Learning*. Cambridge University Press, 1991. Bonell, Lars.
- Bonell, Lars. *Seminario sobre Comunidades de Práctica*. Documentación sesiones 1, 2 y 3.
- **GUÍA COMUNIDADES DE PRÁCTICA PNUD AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**
http://www.regionalcentre-lac-undp.org/images/stories/gestion_de_conocimiento/guiacopespanol.pdf
- **FEVAS PLENA INCLUSIÓN EUSKADI. IDEIACOM**
https://fevas.org/?wpfb_dl=31
- **WENGER-TRAYNER**
<https://wenger-trayner.com>
- **MARES MADRID COMUNIDADES DE APRENDIZAJE**
<https://maresmadrid.es/comunidades-de-aprendizaje/>
- **MARES MEMORIA FINAL**
<https://maresmadrid.es/wp-content/uploads/2018/04/MEMORIA-FINAL-MARES-2016-2019.pdf>



la aventura
de aprender