



Documento de lecciones aprendidas generadas por las comunidades de práctica en las Jornadas Andaluzas “En comunidad”. Plan de Formación IAAP 2019

Este documento recoge las propuestas realizadas en los talleres celebrados en las primeras jornadas andaluzas de comunidades de práctica organizadas por el Instituto Andaluz de Administración Pública en 2019. En ellas, 14 comunidades de práctica presentaron las lecciones rescatadas por sus COPS en el proceso abierto para sistematizar sus aprendizajes en materias como gestión de proyecto, colaboración, motivación, liderazgo, etc. A partir de dicha presentación personas de otras comunidades de práctica enriquecieron las propuestas con sus conclusiones.

El documento está organizado en tres preguntas siguiendo la metodología de la guía de lecciones aprendidas que está desarrollando el proyecto “En comunidad. La colaboración expandida” programa “En Comunidad. La Colaboración Expandida” para que sea útil para cualquier servicio, unidad o proyecto de la administración andaluza.

¿Cuales son las situaciones que se dieron?

¿Cómo se resolvieron?

¿Cuáles son las lecciones aprendidas?

Hemos agrupado aquellas situaciones que son compartidas por varias COPS, recogiendo también las lecciones de forma agrupada. Este documento busca abrir la conversación sobre temas claves en el funcionamiento de los equipos y unidades de la administración, pero también ir facilitando una cultura y una práctica, que favorezca la obtención de conocimiento útil para la organización a partir de nuestra experiencia, en este caso la experiencia de las comunidades de práctica.



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR

La agrupación de las lecciones se ha hecho a partir de los 8 ejes temáticos que fueron considerados como más interesantes por parte de las COPS que participaron en el proceso:

1. Mapeo de personas para la participación en la COP

2. Distribución del trabajo y roles dentro de la comunidad

3. Consenso de objetivos comunes.

4. Motivación

5. Implementación de resultados y del producto de la COP

6. Resolución de conflictos y diferencias entre personas dentro de la COP

7. Gestión de las reuniones

8. Incorporación de la ciudadanía y las entidades a la COP para co-diseño de productos y servicios

1. Eje temático. Mapeo de personas para participar en la COP

Definición: Identificación de perfiles y personas para que participen en los distintos momentos de la COP y apertura de momentos para esa participación.

Situaciones

- Débil representatividad de algunos enfoques en el tema que decide abordar la COP. Riesgo de círculos cerrados que llevan a cierta endogamia dentro de la COP.
- Falta de implicación y de participación de personas del entorno de la COP que podrían aportar información y conocimientos sobre el tema que se trabaja en la COP

Cómo se resolvió

- Identificando, cuando la COP ya está en marcha, a personas que tenían cosas que decir sobre el tema tratado en la COP.
- Abriendo la COP a posteriori, y generando un periodo de consulta e información
- Consultando a otras personas al finalizar el producto

Lecciones aprendidas.

- Realizar a priori, en el Momento Pre-Zero, un mapa de agentes, enfoques implicados en el tema que se va a trabajar, antes de iniciar el trabajo, poniendo especial énfasis en incorporar distintos perfiles profesionales, distintos niveles de intervención y a usuarios/as.
- Dedicarle tiempo a las conversaciones previas, no conformarnos con el primer listado de personas próximas, alentar el boca a boca, el extender el radio de personas.
- Construir un relato que tenga fuerza sobre los beneficios y los motivos para participar en la COP, que sea inclusivo, que los que pertenecen a otros perfiles profesionales y otros niveles de intervención y decisión también entiendan lo que aporta la COP.
- Tener en cuenta qué personas son referentes en el tema desde el Momento Zero y diseñar una línea estratégica de conversaciones con distintos niveles y en distintos momentos de la COP: de personas con conocimientos en el tema, de personas que pueden ayudar a implementarlo, de personas de otros territorios, de usuarios/as.

2. Eje temático: Distribución del trabajo y roles dentro de la comunidad

Definición: *Dinamización y tareas para que la comunidad funcione bien y cumpla sus objetivos.*

Situaciones

- *Sobrecarga de la persona dinamizadora que asume todas las funciones y tareas.*
- *Dificultad y cierta resistencia para entender la COP como co-propiedad de todos sus miembros.*
- *Diversidad de formas de entender la dinamización en función de la persona y del contexto.*

Cómo se resolvió

- *Compartiendo puntualmente alguna tarea.*
- *Revisando el canva del Momento Zero en los momentos de duda para ver los compromisos y las tareas que había que ir realizando.*

Lecciones aprendidas

- *Señalar en el Momento Zero con claridad las funciones y tareas que habrá que desarrollar para cumplir el objetivo y distribuir las entre los miembros de forma cíclica.*
- *Dedicar tiempo en el Momento Zero para el Punto 5 del CANVAS "¿Cuál es el valor que yo puedo aportar a esta COP?" y a dar respuesta a la pregunta "¿Qué sé hacer yo?"; aprovechar estas cualidades y talentos personales para ir definiendo el rol que cada integrante puede adoptar en la Comunidad. Se trata de que la dinamización sepa poner en juego las capacidades de los demás.*
- *Revisar tras cada sesión presencial en **qué medida se está avanzando en co-propiedad**, en qué se concreta esa co-propiedad / reparto de tareas, etc.../.*
- *Es fundamental compartir la preparación de cada "quedada" presencial, e incluso on line: el lugar del encuentro.*
- *Completar la formación de las personas dinamizadoras concretando las competencias y habilidades en materia de dinamización.*
- *Realizar sesiones formativas sobre la dinamización compartida al inicio de cada COP.*

- Hacer una bolsa común de recursos de dinamización.

-Definir en cada COP desde el Momento Zero los roles que entendemos que son claves y forman parte del concepto de dinamización, y rotar aquellos que se puedan rotar: (relator/a o secretario/a; fascilitador/as tic; facilitador/as de la gestión del tiempo; dinamizador/as ante el iaap y ante superiores jerárquicos; moderador/a de sesiones; coordinadores/as de subgrupos...).

3. Eje temático: Consenso de objetivos comunes

Definición: Momentos iniciales, proceso de identificar y decidir colectivamente los objetivos y el producto de la COP.

Situaciones

- *Dificultad para encontrar objetivos y concretarlos ante las distintas posibilidades, motivaciones, situaciones particulares e intereses del grup.*
- *Exceso de problemas por la diversidad de diagnósticos y conocimientos en la COP, de forma que los temas y preocupaciones que aparecen son demasiados.*
- *Prioridades institucionales que interfieren en las motivaciones e intereses del grupo.*
- *En algún caso, poca participación real a la hora de definir los objetivos y eso conlleva el coste de no asumirlos como propios.*
- *Objetivos demasiado ambiciosos.*

<p>Cómo se resolvió</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Debatendo en el Momento Zero y usando matriz de criterios.</i> - <i>En los casos en que había un encargo institucional, asumiendo el encargo.</i> 	<p>Lecciones aprendidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Utilizar el Momento Pre-Zero para ir recogiendo impresiones, preocupaciones, etc.</i> - <i>En el Momento Zero, dar tiempo a que se expresen todas las personas del grupo. Tener una escucha activa. Valorar, permitir y dar tiempo para que aparezca la diversidad del grupo. Compartir las expectativas desde el inicio y revisarlas. No enjuiciar en este periodo.</i> - <i>Sistematizar la escucha. Consenso y Priorización.</i> - <i>Valorar desde el principio las prioridades institucionales y en qué medida interfieren en la práctica de las personas participantes. Alinear la COP con las urgencias reales y la práctica cotidiana del grupo.</i> - <i>Utilizar la matriz de criterios de manera que permita dimensionar en función de los recursos disponibles y el tiempo.</i>
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Tener en cuenta los valores para compartir conocimiento. (sí... hablamos de valores...).</i> - <i>Definir objetivos cortos, ajustados a los recursos, con hitos y productos intermedios que sirvan y se hagan visibles para la COP.</i> - <i>Redefinir y revisar los objetivos cada vez que sea necesario: Un círculo con un flecha simboliza la línea circular de mejora continua.</i> - <i>Cuando el encargo es institucional, hay que reformularlo con las palabras del grupo, poniéndolo en contacto con sus expectativas, intereses, disponibilidades, de forma que se construya una narrativa propia.</i>
--	--

4. Eje temático: Motivación

Definición: *Identificar las motivaciones de las personas de la COP y mantenerla a lo largo de todo el proceso de la COP.*

Situaciones

- *Pérdida de la motivación inicial en distintos momentos del proceso, por falta de visibilidad, por exceso de trabajo, por falta de apoyo, por no identificarse con el trabajo que se está haciendo.*
- *A veces la COP está formada por personas que han sido asignadas por sus superiores jerárquicos y no de manera voluntaria por lo que la motivación inicial está condicionada.*

Cómo se resolvió

- *Expresando con claridad las expectativas de cada persona en el Momento Zero y construyendo un relato común del grupo.*
- *Haciendo convocatorias alternativas, vinculadas a aspectos lúdicos del grupo, fuera del orden del día.*
- *Revisando y redistribuyendo tareas cada cierto tiempo.*
- *Asesorando con presencia y apoyo institucional del IAAAP, cada vez que hizo falta, para apoyar y motivar a la COP. resituándola en el mapa de COP, poniendo en valor lo que la COP les aporta, ayudando a reconstruir el relato de la COP, etc.*

Lecciones aprendidas

- *Dedicar tiempo a la formulación de expectativas en voz alta , intereses, etc , a conversar sobre ellas (más aún si es un encargo institucional: expresar en palabras propias el encargo, las dudas y lo que se pide a cambio por parte de las personas participantes: construir reciprocidad...).*
- *Identificar bien al principio la necesidad y el producto que se quiere abordar, y que esté conectada con las necesidades reales de las personas.*
- *Poner en valor lo que las personas saben desde el inicio de manera que sientan que tienen algo que aportar desde sus conocimientos (construyendo un mapa de saberes necesarios de la COP para el cumplimiento del objetivo).*
- *Ver con claridad desde el inicio el beneficio, la visibilidad que van a tener las personas que participen en la COP, el alcance, la utilidad, etc, aunque sea un encargo institucional.*

- *Construir momentos en los que “salir de la clandestinidad” y que haya apoyo y presencia de directivos, que se les dé espacio y tiempo a los miembros de la COP.*
- *Expresar en voz alta las expectativas, identificar los beneficios que aporta la COP. En el caso de asignación y encargo institucional, este tema cobra especial importancia.*
- *Incluir en la narrativa que se haga, al contar la COP, los enfoques de sus miembros y no solo de la institución que la encarga o respalda.*
- *Prever las jornadas de presentación y visibilidad de la COP, así como la posible formación especializada una vez finalizado su producto.*
- *Actualizar consensos y acuerdos a cada paso: midiendo en cada sesión los avances en co-propiedad.*
- *Valorar productos intermedios. Cuando se han definido productos muy ambiciosos, y la COP se dilata, los productos intermedios son muy importantes porque sistematizan y devuelven una visión asumible y práctica del trabajo y enriquecen el conocimiento de la Comunidad.*
- *Favorecer la creatividad en determinadas situaciones: todas las opiniones son válidas...*
- *Usar las redes informales.*
- *Agradecer y ofrecer feedback. Con voluntad de ayuda.*
- *Llevar a cabo la escucha profunda. Compartir experiencias, amabilidad, corresponsabilidad. Con atención plena. Actitud de “mente de principiantes”, es decir receptora y abierta a todo lo que llega, recibéndolo como nuevo.*

5. Eje temático: implementación de resultados y del producto de la COP

Definición: *Cómo tener en cuenta en todo momento la forma en que se van a hacer visibles y a implementar, el producto y los resultados de la COP.*

Situaciones

- La mayoría de las COPS se han encontrado que han finalizado su proceso (o que están a mitad del mismo) y que no se ha definido antes lo que se quería hacer con la COP y su producto, por lo que se encuentran con dificultades para extenderlo, hacerse visible e implementarlo.

Cómo se resolvió

- Buscando apoyo del IAAP, concretando reuniones con responsables, compartiendo sobre todo al finalizar con compañeros/as de otros lugares, en algunos casos reforzando con expertos...

Lecciones aprendidas

- Trabajar y diseñar adecuadamente la Visibilidad y difusión de la COP y de su producto desde el Momento Zero, y no sólo en la fase final. La contrastación y enriquecimiento del proceso, la escalabilidad e implementación se trabaja antes, desde el Momento Zero: con el tema elegido ha de hacerse el mapa de personas que intervienen, de expertos , del entorno, de superiores jerárquicos, tanto con los compañeros jerárquicos directos como dirigido a otras instituciones que estén relacionadas con el objetivo de la COP. De esta manera, se les hace partícipes del proceso y no lo viven como algo totalmente ajeno a ellos.*
- Convendría definir cómo abordar este tema: comunicaciones, publicaciones en redes sociales, jornadas, vídeos de difusión, apoyo IAAP y jefaturas, apoyo externo...*
- Realizar un Registro de Lecciones aprendidas sobre cuestiones del trabajo, aprovechar diagnósticos intermedios, etc. como Instrumento necesario, y desarrollarlo en varios momentos del ciclo de vida de la COP, y no sólo al final.*
- Vincular el producto elegido a un problema real, a algo que tenga que ver con la*

realidad, y que esté alineado con las institución. (“como el agua que va calando”).

- *Representar a todos los agentes implicados en los distintos momentos de vida de la COP (importancia de tener en cuenta esta lección en la fase de mapeo de personas); Todos los agentes han de formar parte del proceso de construcción del producto, ya sea como miembros activos de la COP, miembros periféricos, miembros expertos, interlocutores... La COP con su producto no establece y cierra dogmas, sino que abre conversaciones sobre temas en los que pone el foco. Tenerlos en cuenta enlentece pero favorece la implantación del producto.*

- *En el caso de aquellas COPS cuyo producto sea muy concreto de un ámbito de intervención, facilitar su extrapolación a aquellos ámbitos semejantes que sea posible, o partir de una idea flexible que facilite una posterior adaptación.*

- *Buscar expertos/as para la validación del producto y/o miembros externos, colaboradores(esto potencia su implantación).*

- *Conseguir un compromiso por parte de la Dirección con la COP y su producto.*

- *Elaborar un Blog.*

- *Utilizar red profesional.*

- *Elaborar un vídeo de difusión y sensibilización (Ejemplo COP Tú decides, yo te apoyo).*

- *Incluir una Asesoría externa a la COP (Ejemplo COP Tú decides, yo te apoyo).*

- *Utilizar la página web del IAAP.*

- *Utilizar la web de la Junta de Andalucía.*

	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar la Intranet. - Definir una campaña de comunicación.
--	---

6. Eje temático:-Resolución de conflictos y diferencias en la COP

Definición: Situaciones de conflicto por distintas formas de entender los procesos o por la diversidad de ritmos y de forma de abordar el contexto.

Situaciones

- Es algo que ha ocurrido en casi todas las COP de una forma u otra: conflictos entre personas, conflictos de jerarquía dentro de las COPS, conflictos de personalidad, etc.

<p>Cómo se resolvió</p> <ul style="list-style-type: none"> - Afrontándolo abiertamente y de forma socializada, es decir, planteándolo al grupo. - Aceptando los abandonos e incorporaciones como algo “normal” dentro del funcionamiento de la COP (siendo realistas). - Aprovechando el apoyo del IAAP para motivar o centrar el foco de atención de la COP. - Aprovechando los roles espontáneos y el rol de dinamizador/a. - Detectando, por parte de determinadas 	<p>Lecciones aprendidas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer visibles los conflictos cuando se detectan. - Evaluar valorando cada cierto tiempo la situación del grupo. - Dedicar el tiempo necesario a tratarlo. - Revisar el canvas y los criterios y compromisos que en él se recogieron. - Usar Técnicas de creatividad aplicadas a la resolución de conflictos: como los seis sombreros para pensar. - Aprender a dar pasos atrás. Parando y revisando lo ya aprendido. - Para prevenir los bloqueos y ayudar a superarlos. Es importante que las personas dinamizadoras tengan formación previa en técnicas de grupo. - Trabajar colectivamente aspectos relacionados con la Actitud. En las
---	---

<p><i>personas, los momentos de bloqueos, sabiéndolos llevar (muchas veces utilizando el humor).</i></p>	<p><i>COPS se entra en una dimensión con otros valores. Colaboración y generosidad entre los miembros para evitar bloqueos personales.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Buscar un canal alternativo de participación para las personas que bloquean el</i>
--	--

	<p><i>trabajo del grupo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Buscar mediadores externos y mediadores internos. Roles definidos.</i> - <i>Hacer alguna sesión de MINDFULNESS meditación.</i> - <i>Apoyarse mutuamente unas COPS a otras, ya que hay personas en otras COPS que conocen bien nuestros temas.</i> - <i>Tener en cuenta el “CUIDADO”:</i> <p><i>De personas:</i></p> <p><i>Cuidar la difusión, la inclusión de personas desde su inicio hasta que se conforma con la relación cara a cara ya que su ausencia genera dificultades que llevan a un clima de trabajo más tenso y lento.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tener en cuenta el tiempo:</i> <p><i>Darse tiempo para coger un ritmo común que integre los ritmos individuales, prioridad a la pertenencia antes que al producto o los resultados. Cuando no se hace así surgen tensiones y desajustes que hay que subsanar posteriormente.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tomar conciencia de que “perder” el tiempo en los cuidados es invertir tiempo.</i> - <i>Saber pedir tiempo a las estructuras. Su ausencia genera bloqueos y malestar para reuniones. Afectos.</i>
--	--

	<ul style="list-style-type: none">- <i>Llevar a cabo rituales de cuidados a la entrada y salida ya que ayudan a la dinámica de trabajo y a generar naturalidad en las actuaciones. Sin ellos el clima suele ser diferente y menos fluido y natural.</i>- <i>Hacer "Cura de contenidos": revisión por pares. Se revisa con mimo los contenidos que ha escrito el otro, ello posibilitaba el conocimiento compartido y la no apropiación del contenido únicamente del subgrupo que lo trabajará con las</i>
--	--

	<p><i>consecuencias negativas de sentirse cuestionados cuando se aportaba algún aspecto al mismo.</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Dar valor, reconocer, valorar, compartir en algún momento de las reuniones las emociones, representadas durante el desarrollo del taller, por un corazón, por lo que en el mismo no sólo es importante lo temático, el realizar un producto, sino todo lo dinámico, lo que se mueve y lo que se despierta (miedos, resistencias, ansiedades..).</i>- <i>Expresar al principio de reuniones los estados, expectativas ... y hacer visibles las cosas... Cuidado de las personas además de las taras.</i>
--	---

7. Eje temático: Gestión de las reuniones

Definición: *Mejora del funcionamiento de reuniones presenciales y on line.*

Situaciones

- *Dificultades para reunirse en las de ámbito transversal que tienen personas de distintas provincias.*
- *Cansancio de dinamizadores/as en la gestión de las reuniones.*
- *Pérdida de eficacia en algunas reuniones.*

Cómo se resolvió

- *Estableciendo reuniones presenciales más distanciadas cada cierto tiempo, cada mes y medio en las de ámbito provincial distinto.*
- *Dando valor a las reuniones on line y al trabajo de documentos on line,*
- *Compartiendo la dinamización de forma rotatoria.*
- *Buscando el apoyo del IAAP para facilitar la presencia de personas en las reuniones.*

Lecciones aprendidas

- *Comprometer la asistencia cuando se abordan los compromisos en el canva del Momento Zero.*
- *Implicarse en el diseño previo y en el aprovechamiento: co-diseñar las reuniones entre más de una persona.*
- *Compartir dinamización y relatoría de las reuniones presenciales.*
- *En caso de ser interprovincial ha ayudado:*

El tener de antemano un día establecido fijo para las reuniones presenciales (ejemplo, el primer martes de cada mes).

A otras COPS les ha funcionada el realizar una Jornada intensiva (de mañana y tarde).

El realizar las sesiones presenciales en la provincia donde hay más miembros.

El realizar las sesiones presenciales en las provincias más “centricas”.

En otros casos se ha alternado la provincia, que en ese caso funcionaban como anfitrión

o anfitriona.y preparaba sesiones formativas ...

- *Realizar reuniones a distancia/on line.*

- *Aunque la Red Profesional es una herramienta poderosa para el trabajo en red, ha habido dificultades con su uso sincrónico por lo que hemos tenido que buscar nuevas aplicaciones tecnológicas que ofrecen oportunidades extraordinarias para trabajar o hacer reuniones a distancia.*

- *Formar a las personas que participan en una COP a través de un curso sobre herramientas de trabajo on line o a distancia.*

- *Realizar un ORDEN DEL DÍA/INDICE:*

Consensuado y conocido por todos previamente

Sin jerarquía

Con reparto final de tareas

- *Determinar plazos: TRABAJO CONJUNTO.*

- *Partir de no saber para poder aprender de los demás.*

- *Realizar Dinámicas de grupos adaptadas a la situación.*

- *Antes de cada sesión realizar MINDFULNESS.*

- *Implicar líneas transversales, multidisciplinar e interdepartamental.*

- *Realizar la CONCLUSIÓN FINAL DE LA SESIÓN:*

Aportaciones de cada uno de los participantes

Dejar claras las funciones y tareas a realizar para la próxima sesión

Desconectar móviles

- *Ser anfitriones ¡espacios informales lúdicos.*
- *Evaluar las reuniones: propuesta de utilización de la técnica Dorian de Manel Muntada, para la evaluación de reuniones.*
- *Para las reuniones on line:*

Buscar roles de facilitadores TICS en los grupos.

Se pueden aprovechar los recursos externos.

Poner sobre la mesa desde el inicio el grado de acceso a las TIC de los participantes. La accesibilidad es importante para asegurar la participación, facilitar la diversidad y neutralizar la dispersión.

Mejorar desde el IAAP la formación en dinamización on line y presencial. .El paseante además de la formación considera necesaria la facilitación de buenas herramientas.

8. Eje temático: incorporación de ciudadanía y entidades a la COP para co-diseño

Definición: Posibilidad de que participen personas de fuera de la administración en las COPS para el co-diseño de servicios y productos y en las condiciones que lo hacen posible.

Situaciones

- *Dificultades para implicar a entidades y ciudadanías.*
- *Desconfianza inicial.*

Cómo se resolvió

- *Construyendo espacios de diálogo real. La AAPP tiene que escuchar activamente las necesidades planteadas y viceversa.*
- *Mapeando entidades y ciudadanía desde el principio e incorporándolas en el diseño del canva cuando sea posible.*
- *Incorporando el punto de vista de la Ciudadanía.*

Lecciones aprendidas

- . *Proponer la realización de la COP como una experiencia piloto de co-diseño.*
- *Buscar desde el principio apoyo institucional y visibilidad.*
- *Incorporarlas como grupo focal con el colectivo Diana.*
- *Ver la necesidad y la utilidad de la COP: en qué les beneficia a ellos/as.*
- *Evitar relación jerárquica.*
- *Poner en valor su conocimiento, que tengan cosas que aportar.*
- *Realizar encuentros informales: desayunos, salidas..., para crear este entorno de confianza.*