## COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Víctor Martínez Ravanal

¿Qué son las comunidades de práctica?

Las comunidades de práctica constituyen el nicho donde la práctica se genera, se nutre y adquiere su forma más concreta y situacional.

Las formas en que las personas desarrollan su práctica profesional no sólo están condicionadas por los modelos, reglas y procedimientos dictados por las organizaciones y programas en los que trabajan, sino también, y en gran medida, por las comunidades que estas personas conforman en el seno de estas matrices institucionales. Estas comunidades generan pertenencia, sentidos psicológicos de comunidad, apoyo socio afectivo, identidad, reconocimiento social para las personas, pero también conocimientos y aprendizajes que influyen decisivamente en la forma concreta en que estas personas desarrollan sus actividades laborales. En otras palabras, estas comunidades no sólo construyen agregación psicosocial, sino que también construyen las prácticas de trabajo que sostienen el funcionamiento de las organizaciones y programas: la ‘enseñanza institucional’ es complementada con el ‘aprendizaje’ que las personas desarrollan en y a través de estas comunidades de práctica. Entre otras cosas, esto quiere decir que las organizaciones, instituciones, proyectos, programas, etc. no existen que a través de las prácticas de las personas que las integran.

En lo que sigue, caracterizaremos las comunidades de práctica a partir del trabajo realizado por Etienne Wenger (Wenger, 1998). Según este autor, la gente que trabaja en organizaciones grandes aprende sobre como desarrollar su práctica en comunidades más específicas, conformadas por personas que interactúan regularmente en el seno de estas organizaciones. Estas comunidades de práctica son más bien de tipo informal y distintas de las unidades organizacionales de los programas o instituciones.

Comunidades de práctica hay en todas partes. Cada uno de nosotros pertenece a varias de ellas: en nuestro trabajo, en las asociaciones en las que participamos, en las organizaciones deportivas, culturales, etc. En muchas de estas comunidades de práctica (en adelante CP) participamos en su cuerpo central, en otras, en la periferia.

Los miembros de una CP están informalmente vinculados por lo que ellos hacen juntos y especialmente por lo que ellos aprenden de manera colaborativa a través del compromiso recíproco en esta práctica compartida.

¿Cuáles son las Dimensiones de las comunidades de práctica?

Son tres las dimensiones que hace que una práctica constituya la fuente de coherencia de un grupo de individuos (Chanal, 2000):

• El compromiso mutuo

• Una empresa común

• Un repertorio compartido

#### El compromiso mutuo

La pertenencia a una CP es el resultado de un compromiso de las personas con acciones construidas colaborativamente, compromiso que involucra una negociación permanente y colectiva del sentido de estas acciones. El compromiso mutuo en torno a estas acciones está basado en la complementariedad de las competencias de estas personas (especialmente la competencia para saber ayudar y dejarse ayudar) y en la conexión eficaz entre sus conocimientos. El compromiso mutuo involucra entonces una relación recíproca de apoyo entre los participantes de la CP, imprescindible para compartir los conocimientos sobre la práctica.

Características del compromiso común en una CP según Wenger

* Relaciones mutuas sostenidas (ya sean armoniosas o conflictivas)
* Maneras comunes de comprometerse a hacer cosas juntos
* Saber lo que los otros saben, lo que pueden hacer y como ellos contribuyen a la acción colectiva
* Una jerga propia, historias compartidas, bromas internas del grupo, etc.
* Un discurso compartido que refleja su manera de ver el mundo

Los miembros de una CP desarrollan una práctica común, producto de un proceso colectivo y permanente de negociación. El hecho de negociar acciones comunes genera relaciones de responsabilidad recíproca entre los miembros de la CP.

Ciertos aspectos de esta práctica pueden ser objetivados o reificados como reglas, modelos, procedimientos, objetivos, etc., y otros pueden permanecer al nivel más experiencial, informal de la participación. La práctica consiste en interpretar e integrar constantemente los aspectos reificados a los aspectos más espontáneos e inmediatos de la misma.

La ‘empresa común’ se da en el marco de lo que denominaremos ‘modelo operativo’ de un programa. Este modelo operativo está conformado por todos aquellos elementos que le dan direccionalidad a un programa (definición del problema, objetivos, resultados esperados) y que norman las acciones necesarias para construir dicha direccionalidad (estrategia del programa, metodologías, procedimientos, etc.). Este modelo operativo es de carácter institucional y constituye la carta de navegación que un programa establece para sus miembros.

En el curso de su práctica común la CP forma un repertorio compartido que incluye rutinas, palabras, herramientas, historias, gestos, símbolos, etc. Este repertorio debe ser considerado como un conjunto de recursos movilizables para la negociación de significaciones en las situaciones de interacción (Chanal, 2000).

Las CP, como todo sistema comunitario, son autoorganizadas, autorreguladas, son sistemas organizacionalmente cerrados e informacionalmente abiertos. Las CP definen ellas mismas, autónomamente, lo que sus miembros aprenden: desarrollan su propio sistema de comprensión acerca de su práctica.

Uno de los aspectos centrales de las CP es la relevancia que adquiere el aprendizaje colectivamente construido por sus miembros. Las CP preservan los aspectos tácitos del conocimiento que las organizaciones formales no pueden capturar: constituyen verdaderos y efectivos sistemas de registro informal de conocimientos y aprendizajes situacionales que las personas construyen colaborativamente en el desarrollo de una práctica compartida. Debido a esto, esta ‘fabrica informal’ de prácticas, aprendizajes y conocimientos que es una CP sostiene el funcionamiento de las organizaciones y programas, lo hacen posible.

Como toda comunidad, las CP proveen de identidad a sus miembros, aspecto esencial a considerar para la vida de las personas y su nivel de compromiso con las prácticas que llevan a cabo.

### Comunidades de práctica y aprendizaje

Las personas desarrollan una práctica común sintonizando entre sí sus competencias y conocimientos y en este proceso aprenden al mismo tiempo que conforman – naturalmente, espontáneamente - una comunidad de práctica.

Las comunidades de práctica producen aprendizajes en forma colectiva y de manera natural, espontánea, generando así un capital de conocimientos válidos y eficaces para su práctica común. El tipo de aprendizaje que aquí se produce es situacional, contextual, dinámico, altamente significativo, con fuerte componente analógico, generalmente de carácter implícito, no formalizado, distribuido, con ‘currículo oculto’, controlado en su eficacia y conservación desde la práctica misma.

La producción de esta base de conocimientos no corresponde a la aplicación de una metodología rigurosa, ‘científica’, controlada; corresponde más bien a un sistema intuitivo de producción, basado en constataciones y convicciones personales sustentadas por la experiencia, elaboradas en las conversaciones informales que tienen lugar en las CP; procede a través de narraciones, relatos, historias de trabajo, de fuerte connotación y resonancia emocional y afectiva.

Esta producción de conocimientos es permanente. El aprendizaje es el motor de las prácticas y la práctica no es otra cosa que la historia continuamente en movimiento de estos aprendizajes acumulados.

Las competencias (tipo saber-qué y saber-como), tanto explícitas como implícitas, están distribuidas entre los miembros de la CP: la CP es una red operante de competencias distribuidas e interconectadas, es una red para el aprendizaje colectivo. Desde esta perspectiva, la práctica es acción situada, sustentada por un flujo permanente de producción distribuida de aprendizajes y conocimientos.

### La Comunidad educativa y las comunidades de práctica

Las personas conforman una comunidad al interior de la matriz institucional de trabajo. Las CP no están diseñadas desde la matriz institucional. Son vínculos ‘naturales’ que se establecen entre las personas que comparten un mismo espacio de trabajo. Aun cuando a escuela no estimule su conformación, estas CP surgen naturalmente en todos sus niveles de ejecución. Luego, además de las relaciones institucionalizadas de trabajo, entre los profesionales de la comunidad educativa que trabajan en el mismo programa comunal se establecen relaciones personalizadas: se conocen entre sí, establecen espontáneamente vínculos afectivos, desarrollan sentimientos de pertenencia, sentidos psicológicos de comunidad, creencias, compromisos e intereses comunes.

En sus matrices de trabajo con la comunidad educativa los profesionales de la comunidad educativa desarrollan una práctica común, una manera compartida de hacer las cosas. Desarrollan conocimientos y aprendizajes situacionales que les permiten llevar a cabo las intervenciones con la comunidad educativa.

Al ser construido de esta manera el sistema práctico de actuación especializada con las comunidades educativas, los profesionales de la comunidad educativa le dan validez ecológica al programa: construyen las acciones más indicadas y pertinentes para trabajar en sus contextos específicos de acción. La comunidad educativa es situada contextualmente por las CP. El modelo operativo de la comunidad educativa es transformado situacionalmente en modelo de acción por estas CP.

Los profesionales de la comunidad educativa se apoyan mutuamente en el desarrollo de su trabajo profesional cotidiano. Comparten información, experiencias, recursos, redes, se aconsejan entre sí, proponen nuevos enfoques, se ‘modelan’ los unos a los otros. Se apoyan recíprocamente para solucionar problemas que se presentan en su práctica cotidiana; comparten ideas, intercambian maneras de abordar los problemas situacionales que se presentan. Se apoyan para su autocuidado como comunidad y para desarrollar estrategias de contención emocional y de disipación de tensiones.

Las CP se autorregulan, se auto organizan, se auto sustentan. En este sentido son relativamente independientes de la matriz organizacional institucional, son fenómenos informales, naturales de agregación humana. En las CP los profesionales de la comunidad educativa conforman grupos primarios, grupos informales que no están directamente condicionados ni sostenidos por el programa

El gran aporte de las CP a los programas y organizaciones es la producción de conocimientos y aprendizajes situacionales, con validez ecológica. En la CP los profesionales ‘fraguan’ conocimientos y aprendizajes únicos, irrepetibles, imposible de producir en otros contextos

Este capital acumulado de conocimientos, aprendizajes y competencias - tácito y explícito- sostiene desde la base el funcionamiento cotidiano de la comunidad educativa con las comunidades educativas.

Los conocimientos y aprendizajes desarrollados en común por la CP fortalecen las competencias de sus miembros. Los profesionales de la comunidad educativa sostienen en conjunto las habilidades y competencias desarrolladas colaborativamente para trabajar con las comunidades educativas.

El capital de conocimientos acumulado por las CP complementa de manera sustancial (le dan cuerpo y concreción) a las políticas, estrategias, metodologías y procedimientos que una organización transfiere a sus miembros a través de capacitaciones formales, inducciones, seguimiento o documentos que las objetivan. La capacitación entregada por la escuela, los documentos conceptuales, metodológicos y procedimentales no son suficientes para la construcción de la práctica de los profesionales: esta información necesita ser reinterpretada, ajustada, filtrada, actualizada y complementada por las CP.

Son las CP las que en definitiva forman a las personas nuevas que ingresan al programa. Es el propio grupo de profesionales que trabajan colaborativamente en la comunidad educativa que, de manera conjunta y colaborativa, socializa y capacita a los nuevos profesionales que se integran.

Desde esta perspectiva un programa de intervención puede ser concebido como una constelación de comunidades de práctica. La comunidad educativa está estructurada por las múltiples CP que se conforman en las diferentes comunas donde se está implementando.

Estas CP pueden compartir y negociar sus conocimientos a través de una plataforma tecnológica que los integra a una comunidad virtual de aprendizaje. En algunas ocasiones la CP sistematizan sus conocimientos y aprendizajes, pero la mayor parte de las veces estos conocimientos y aprendizajes permanecen tácitos, implícitos, solamente inscritos en el ‘soporte humano’.