



Guía Comunidades de Práctica

**Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento,
Proyecto Comparar Conocimiento para el Desarrollo
Unidad de Gestión de Conocimiento
Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe**



Índice

- | | |
|--|---|
| 1
Prólogo Serie Compartir
Conocimiento | 6
¿Cómo se pone en marcha
una Comunidad de Práctica? |
| 2
Introducción | 7
Anexos |
| 3
¿Qué es una
Comunidad de Práctica? | 8
Lecturas Recomendadas |
| 4
¿Para qué una
Comunidad de Práctica? | 9
Unidad de Gestión de
Conocimiento |
| 5
Aspectos básicos de una
Comunidad de Práctica | |

Autora: Guillermina Martín

Revisores: Lina Salazar, Octavio Aguirre, Jairo Matallana, Olga Robles,
Johanna Granados, Anaí Linares, Inka Mattila, Carla Lecaros,
Tammy Singer.

Diseño Gráfico: Diana Ordóñez - José Luis Quintero

1

Prólogo

Serie Compartir Conocimiento



El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) apunta a consolidarse como una organización basada en el conocimiento y un actor relevante en las discusiones de políticas y proyectos y soluciones efectivas y de impacto en diferentes contextos¹. Los socios en los países demandan cada vez más asistencia técnica y de políticas de alta calidad, acceso a buenas prácticas, expertos/as de la región y de otras regiones, fortalecimiento institucional, y programas efectivos comprobados en el terreno. Frente a estas necesidades, se hace prioritario que el PNUD fortalezca sus capacidades para la gestión y el uso efectivo de conocimiento a través del fortalecimiento de sus redes, la articulación y coordinación con otras redes y miembros en Agencias del Sistema de Naciones Unidas (SNU) hacia el modelo One UN², y la cada vez más amplia colaboración con socios estratégicos externos, sociedad civil e instituciones.

El Centro Regional de PNUD de América Latina y El Caribe (CR-ALC) concibe a la gestión de conocimiento como el eje

1 UNDP, "An Agenda for Organizational Change", April 2011.

2 UNDP, "Strategic Plan 2008-2013".

integrador de la provisión de servicios hacia las oficinas de país y sus programas en la región. Esta función de integración se manifiesta en el apoyo técnico y metodológico para el desarrollo de marcos conceptuales en áreas temáticas estratégicas, en la sistematización y difusión de buenas prácticas, en el desarrollo de herramientas para la asistencia en políticas, la implementación de programas y el desarrollo de capacidades. La Unidad de Gestión de Conocimiento (UGC) del CR ALC brinda asistencia técnica y metodológica a las Oficinas de país, agencias del SNU y otros socios, hacia el logro de estos objetivos. La evaluación de medio término del Programa Regional en América Latina y el Caribe destacó el trabajo en gestión de conocimiento desarrollado en el CR-ALC con el apoyo de la UGC, considerándolo un activo para el Programa Regional y para el PNUD en general³.

El Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo inició en el 2009 para ser implementado por la UGC del CR-ALC, con dos objetivos: sistematizar, el aprendizaje y los conocimientos que se generan en los proyectos de desarrollo apoyados por el PNUD de la región y establecer lazos y acuerdos de cooperación horizontal entre los países para intercambiar y transferir estos conocimientos capturados⁴. Luego de más de doce proyectos sistematizados y listos para transferir sus conocimiento, Compartir Conocimiento se propone un nuevo objetivo; compartir con la región un conjunto de guías que describen métodos de gestión de conocimiento, con

Compartir Conocimiento
se propone un nuevo objetivo; compartir con la región un conjunto de guías que describen métodos de gestión de conocimiento, con el propósito de contribuir a que los equipos de trabajo integren la gestión de conocimiento en el desarrollo de sus iniciativas.

3 UNDP, "Mid-Term Evaluation of Regional Program in Latin America and The Caribbean", March 2011.

4 UNDP, "Evaluation of UNDP Contribution at the Regional Level to Development and Corporate Results". November 2010.

el propósito de contribuir a que los equipos de trabajo integren la gestión de conocimiento en el desarrollo de sus iniciativas.

Estas guías parten en principio de la experiencia compartida entre la UGC, las oficinas de país y las áreas temáticas, en el desarrollo de actividades de gestión de conocimiento y se alimenta de las nuevas herramientas corporativas y contribuciones sobre el tema. Las primeras guías metodológicas cubren los siguientes temas: (i) Estrategias de Gestión de Conocimiento (ii) Comunidades de Práctica (iii) Feria de Conocimiento, y (iv) Sistematizaciones para la Transferencia.

Esperamos que estas guías sean de utilidad para ustedes.

Unidad de Gestión de Conocimiento

Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe



2

Introducción

Uno de los constantes desafíos en la gestión de proyectos para el desarrollo es identificar y gestionar conocimiento útil para apoyar el logro de los objetivos. El conocimiento puede entenderse como una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción⁵. La gestión de conocimiento a su vez puede entenderse como el conjunto de métodos, procesos y herramientas tecnológicas que facilitan las condiciones en una organización para que las personas que forman parte de esa organización puedan efectivamente crear, capturar, intercambiar, adaptar y poner en práctica el conocimiento tácito y explícito con el objetivo de avanzar en el mandato institucional de una forma eficaz y eficiente y lograr un mayor impacto en el desarrollo. De esta forma, la gestión de conocimiento facilita la captura y diseminación de conocimiento existente, la creación de nuevo conocimiento, y la comunicación y colaboración entre las personas quienes lo poseen.

La gestión de conocimiento no es una actividad adicional paralela a la gestión del proyecto, sino una actividad intrínseca al mismo, la cual contribuye de diversas formas: crear memoria institucional, promover el aprendizaje y la mejora continua, generar documentación hacia la escalabilidad del proyecto o su transferencia en otros contextos, elaborar productos que apoyen estrategias de visibilidad,

⁵ Davenport and Prusak, (1998), "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", Harvard Business School Press.

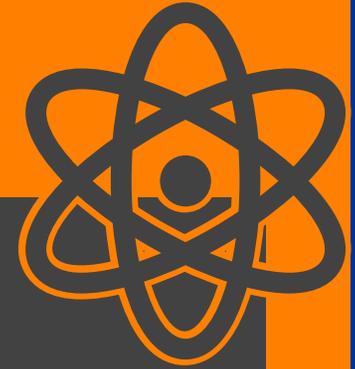
Esta guía está dirigida a las oficinas de país del PNUD y del SNU, contrapartes, coordinadores y oficiales de proyectos, y todas aquellas personas que quieren movilizar a un grupo para dialogar, intercambiar conocimiento y llevar a cabo acciones hacia un propósito compartido.

de desarrollo de capacidades o de incidencia política, entre otros. Detenerse un momento y reflexionar sobre cómo capturamos el conocimiento que el proyecto va generando, dónde está el conocimiento que la implementación del proyecto necesita, cómo se construye y cómo se transfiere conocimiento son preguntas estratégicas a la hora de diseñar e implementar proyectos de desarrollo.

La serie “Guías metodológicas sobre gestión de conocimiento” busca contribuir al fortalecimiento de las capacidades de los equipos de trabajo en los países en métodos de gestión de conocimiento. Esta guía describe el diseño, promoción, facilitación y seguimiento de Comunidades de Práctica (CoP abreviación que corresponde a Communities of Practice) y brinda algunas recomendaciones sobre cómo facilitar su funcionamiento en el marco de programas y proyectos de desarrollo. Las CoP son un método para facilitar la comunicación y colaboración entre personas, y el intercambio, reflexión y uso del conocimiento disponible en un tema determinado. En el PNUD las CoP han estado activas, especialmente desde 2006, como parte integral de la estrategia institucional de intercambio de conocimiento.

3

**¿Qué es una
Comunidad de Práctica?**



Hay tantas definiciones como comunidades de práctica, pero básicamente podemos entenderlas como: *“grupos de personas que se reúnen con el fin de compartir ideas, encontrar soluciones e innovar, uniendo sus esfuerzos para el desarrollo continuo de un área de conocimiento especializado”*. Donde *“colaboran y aprenden unos de otros, cara a cara o de forma virtual, se mantienen unidos por un objetivo común y el deseo de compartir experiencias, conocimientos y mejores prácticas dentro de un tema o disciplina”*¹.

Se trata principalmente de un grupo de personas que se unen en espacios virtuales y/o presenciales para intercambiar ideas y experiencias prácticas.

Como grupos de personas que son, su funcionamiento y desarrollo son el resultado de un proceso participativo continuo donde se ponen en juego estrategias de cooperación, colaboración y liderazgo, y donde simultáneamente se juegan diversos intereses e incentivos. Al facilitar la conexión e intercambio entre personas, las CoP son espacios que favorecen la puesta en común de conocimiento tácito y contextualizado.²

Conocimiento Explícito: es el conocimiento formal, sistémico, objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc. y fácilmente compartido.

Conocimiento Tácito: es aquél que una persona, comunidad, organización o país tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y es difícil de explicar a otros.

Nonaka y Takeuchi (1995)

1 Etienne Wenger: “Communities of Practice: learning, meaning, and identity. APQC. “Using Communities of Practice to Drive Organizational Performance and Innovation”. 2005.

2 Sobre conocimiento tácito y explícito véase Nonaka y Takeuchi (1995) y Polany, Michael (1969) Knowing and Being, Chicago Press E.U.

4

**¿Para qué una
Comunidad de Práctica?**

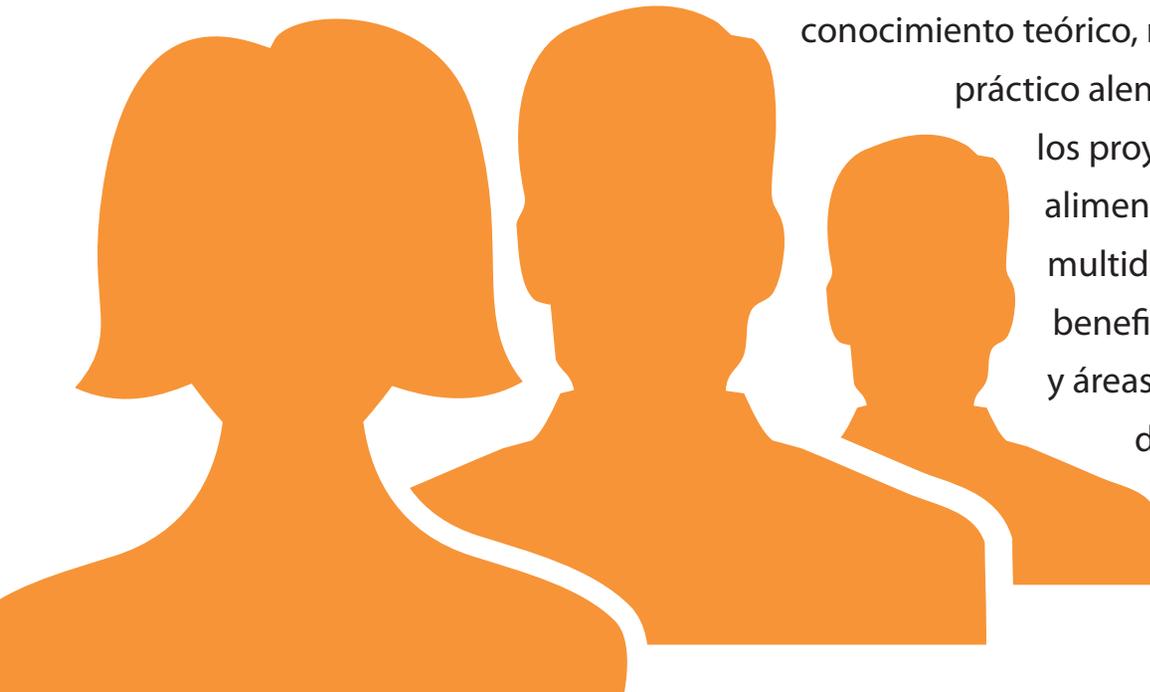
Las CoP son redes sociales dinámicas y flexibles. Son constituidas por sus participantes, quienes dan forma a la comunidad cada vez que interactúan para compartir un tema y propósitos comunes. Así mismo, las utilidades de una Comunidad de Práctica parten de las necesidades del grupo, pero, *¿para qué propósitos nos puede ser útil una CoP?*

Las prácticas analizadas nos permiten agrupar en tres, los principales objetivos de una CoP:

Formación continua de los y las integrantes. Los miembros de una comunidad profesional disponen, a través de una CoP, de un medio interactivo e informal para mantenerse al día de novedades, noticias y opiniones sobre lo que ocurre en su

disciplina. Se intercambia en la Comunidad el conocimiento teórico, metodológico y práctico alentando a que

los proyectos se alimenten de enfoques multidisciplinares para el beneficio de experiencias y áreas de especialización de los miembros del grupo.



Establecimiento de alianzas. Las CoP son vehículos que facilitan los flujos del conocimiento y refuerzan los lazos entre los y las integrantes de una comunidad profesional. La participación en una CoP, agrega carácter formal a los nexos entre profesionales y forja caminos hacia la colaboración, ya sea facilitando el contacto cara a cara o a través de redes virtuales de conocimiento. Estas plataformas incentivan a las y los participantes a emprender proyectos en colaboración. Las CoP permiten identificar prioridades estratégicas dentro de un grupo de personas que trabajan hacia una misma meta o en una misma organización pero cuyas actividades necesitan coordinación.

Generación de nuevo conocimiento. Una Comunidad de Práctica no es solamente una plataforma donde se comparte conocimiento, un reservorio de experiencia y recursos. Es, por su propia naturaleza, un espacio que retroalimenta y construye nuevo conocimiento fruto de la discusión y la reflexión. La participación en una CoP facilita la implementación de proyectos y programas que requieren de procesos de captura, análisis, intercambio y transferencia de conocimiento, articula iniciativas y coordina esfuerzos entre los diferentes actores comprometidos con los temas de desarrollo y derechos humanos.



Por ejemplo, la Comunidad Regional de Evaluación del PNUD convoca a todos (as) los (as) especialistas nacionales del PNUD en esa área para compartir novedades con sus colegas de la región. Esta comunidad tiene un tema específico pero también comparte un desafío: en muchas oficinas son equipos en formación que responden a una función crucial y transversal a todas las áreas.

<https://undp.unteamworks.org/node/17347>

5

Aspectos básicos de una Comunidad de Práctica

Algunos de los **aspectos** que hacen que las Comunidades de Práctica se mantengan activas, vibrantes y con niveles de participación incluyen:

Sentido de pertenencia a la comunidad. Adoptar de manera consensuada un tema común, definir el propósito que se espera y qué resultados se buscan, son clave en la participación en una CoP y para lograr, por tanto, una "comunidad viva". El éxito de una CoP depende, en parte, de que a pesar de la diversidad de áreas que se muestren dentro de un mismo tema se alcance un consenso de expectativas e intereses.

Otro aspecto es la actitud **personal** de las y los participantes de la comunidad, que incluye no solo el interés por el tema sino el tiempo que lleva una persona en la organización, contar con un grupo coordinado que intercambia el deseo de aprender de otros(as) y con otros (as), una actitud positiva hacia el trabajo colectivo, los intereses o motivaciones que cada individuo tiene al participar en una CoP y las capacidades y/o destrezas que se pueden aportar al colectivo.

Un tercer aspecto es el **relacional** y por él entendemos cómo las personas establecen relaciones, interactúan en espacios y, mediante actividades y acciones conjuntas, se fomentan lazos de reciprocidad y colaboración para producir una comunicación más efectiva y horizontal. La construcción de redes de confianza entre las personas y la empatía generada por verse enfrentados a retos comunes fortalece



un ambiente que privilegia la cooperación sobre la competencia. Este aspecto relacional es vital para la evolución de una CoP y es uno de los elementos que la facilitación o núcleo de la CoP puede accionar mediante herramientas y actividades.

Otro aspecto central es la **cultura organizacional** en la cual se inserta la CoP. Este aspecto considera los patrones y reglas de juego formales e informales arraigados en la organización. La cultura organizacional y el estilo gerencial puede facilitar o dificultar la participación de las personas en una CoP. Organizaciones abiertas, horizontales, con liderazgos dinámicos facilitan el desarrollo y continuidad de una CoP. La CoP en conjunto puede desarrollar acciones que busquen incidir en que la gerencia dé mayor relevancia a los temas abordados por sus miembros.

Una CoP transita por etapas que se enriquecen y fortalecen si existe una **coordinación y facilitación** que promueve y marca un posible camino a seguir. Las actividades que se realizan en una CoP se pueden acordar entre las personas participantes, pero el escenario de interacción, la convocatoria a participar, algunas reglas del juego y sobre todo el reconocimiento de la importancia de elementos metodológicos que facilitan la circulación del conocimiento es responsabilidad del equipo facilitador y del núcleo de personas activas. El rol de la facilitación es, por tanto, clave para el éxito de una comunidad.

Y un último aspecto más operativo es el relativo a los **mecanismos de comunicación y la estructura** organizacional que tendrá la CoP. En una comunidad interactúan personas, procesos y tecnologías. Por tal razón es necesario establecer con claridad los roles y responsabilidades en la CoP³ y su estructura de funcionamiento. Una CoP puede ser virtual, presencial o combinar estas dos formas de comunicación, y las herramientas cambian de acuerdo a la estructura que se defina.

Por ejemplo, para la comunicación virtual se utilizan webs, blogs, correos electrónicos, webinarios, video conferencias, plataformas de intercambio como Teamworks (ver viñeta) y otras redes sociales.

³ Véase sección sobre participantes de una Comunidad de Práctica.

TEAMWORKS

Teamworks es la plataforma corporativa de colaboración e intercambio desarrollada por el PNUD para todo el Sistema de Naciones Unidas. Fue lanzada a principios de 2010 y a la fecha cuenta con 12,000 usuarios. Uno de los propósitos de Teamworks es facilitar espacios de comunidades de práctica inter-agenciales y con socios externos, para la

implementación de proyectos, discusiones temáticas, consultas, etc. Puede acceder a esta plataforma vía: <https://one.unteamworks.org> (dominio One UN) o <https://undp.unteamworks.org> (dominio PNUD). Entidades del SNU que cuentan con dominio en Teamworks son: UNV, MDG-F, UN-Energy, ONE UN, UNECA.



Para la comunicación presencial se utilizan mecanismos como talleres, reuniones, seminarios, encuentros, etc.; estos elementos pueden ser determinantes en la efectividad de una comunidad de práctica. El énfasis en la provisión de estos mecanismos y arreglos es una responsabilidad principalmente de la coordinación y facilitación de la CoP según los recursos disponibles.

6

**¿Cómo se pone en marcha una
Comunidad de Práctica?**

Como se ha comentado, la facilitación, la actitud personal de los y las integrantes y la cultura organizacional son asuntos de vital importancia para el dinamismo de una CoP, el estudio de varias de ellas ha permitido definir el proceso de puesta en marcha de una comunidad. Las etapas de una CoP se pueden describir de la siguiente manera:

Una primera **etapa de diseño** en que se dialoga y acuerda el tema, la estrategia y el propósito de la CoP, así como el tipo de participantes, los medios y herramientas de comunicación que se utilizarán y el plan de acción.

Una segunda **etapa de motivación** en que la meta principal es la convocatoria de las y los participantes, la promoción e intercambio de conocimiento y el establecimiento de lazos de comunicación y colaboración. Esta etapa incluye también el consenso con el tema y plan de acción cuyo acuerdo es de vital importancia para lograr la acción de los y las integrantes en una CoP.

Una tercera **etapa de desarrollo** donde se estimula el uso de conocimiento, la generación y la divulgación del mismo.

Y una cuarta **etapa de evolución** donde la CoP adquiere reconocimiento, se vuelve referente en el tema y se revisan las estrategias, se plantean nuevos propósitos y se diseña un nuevo plan de acción.

Cabe mencionar que estas etapas no suceden en forma lineal, sino como en círculos concéntricos de evolución.



ETAPAS DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

DISEÑO

META DEFINIR ESTRATEGIAS Y PROPÓSITOS

- Se define tema, propósito, estrategia.
- Se define y se invitan participantes.
- Se escogen los medios de comunicación.
- Se elabora el primer plan de acción.

EVOLUCIÓN

META INNOVAR CONOCIMIENTO

- Se inicia una etapa donde la CoP es referente, en el tema de acuerdo a un público externo interesado.
- Se revisa la estrategia, propósitos y se elabora un nuevo plan de acción.

MOTIVACIÓN

META INTERCAMBIAR CONOCIMIENTO

- Se analiza y se comparte conocimiento sobre el tema.
- Se utilizan los medios de comunicación virtual y presencial.
- Se realizan las primeras actividades conjuntas de miembros.
- Y se identifican nuevos participantes de la CoP.

DESARROLLO

META GENERAR Y USAR CONOCIMIENTO

- Se implementa el plan de acción.
- Algunos participantes asumen tareas de coordinación.
- Se inicia un proceso de mayor nivel de compromiso y participación.
- Se comienza a generar conocimiento, y no solo intercambiarlo.
- Se difunde conocimiento elaborado por CoP hacia otras redes y personas externas.

Etapas de una Comunidad de Práctica⁴

Etapa de Diseño

En la etapa de diseño, la coordinación y facilitación cumplen un rol central en traducir las necesidades de conocimiento de la organización o del proyecto en una estrategia de intercambio mediante la CoP. En esta etapa de diseño la meta es establecer el tema, los propósitos, los resultados y la estrategia de la CoP, y definir el perfil de participantes. Se convoca a un primer universo de participantes y se establece una primera estructura, las reglas del juego y se seleccionan los mecanismos que tendrá la CoP. Estos elementos serán un primer esbozo que se pondrá en discusión y diálogo con los participantes. Algunas pautas y preguntas que guían la etapa de diseño de una CoP son las siguientes:

Seleccionar el tema: Es recomendable realizar las siguientes preguntas para acotar y clarificar el tema de la CoP. *¿Es el tema lo suficientemente claro y específico para lograr avances en la CoP? o ¿se debe generar un modelo que contenga varias CoP? y ¿qué subtemas se trabajarán en la CoP?.* Por ejemplo la *Plataforma de Conocimiento América Latina Genera*, es una comunidad para la igualdad de género en la región en la que participan además de oficiales de oficinas de PNUD y Agencias del SNU,

⁴ Para la estructuración del ciclo de una CoP se tomaron de referencias los ciclos propuestos por E. Werner, por APQC y la experiencia práctica de las CoP de PNUD, particularmente aquellas a las cuales la UGC ha brindado asistencia técnica.



organizaciones de la sociedad civil y organizaciones de mujeres. Si bien a estos actores los convoca su interés en el tema de igualdad de género, la diversidad de participantes, de subtemas e intereses llevó al Área de Práctica de Género del PNUD a diseñar y facilitar CoPs específicas bajo la Plataforma Genera, por ejemplo: *CoP de puntos focales de género de oficinas de PNUD de la región, Comunidad del Sello de Igualdad de Género y Red de Mainstreaming de Género*: www.americalatinagenera.org

Identificar los propósitos y resultados esperados de la CoP: Las iniciativas estratégicas de una organización así como los objetivos de desarrollo de un proyecto o programa son el punto de partida y la base sobre la cual se diseña una CoP.

Se puede iniciar la reflexión para identificar propósitos y resultados desde las siguientes preguntas: *¿Cuáles son el o los propósitos de crear una CoP? ¿La CoP es una necesidad de la organización promotora? ¿Es la CoP la mejor estrategia para responder a las necesidades actuales de intercambio, generación y uso de conocimiento en el tema? ¿Cuáles son los resultados que esperamos de la CoP durante los próximos 6 meses? ¿Qué estrategias consideramos las más viables para conseguir los resultados?* Por ejemplo, la Comunidad de Práctica del Sello de Igualdad de Género facilitada por el PNUD, inició su trabajo mediante un proceso de intercambio de conocimiento entre cinco países⁵ (Brasil, Chile, Costa Rica, México y Uruguay) para sistematizar resultados, logros, métodos y compartir aprendizajes y transferir los conocimientos de los Programas

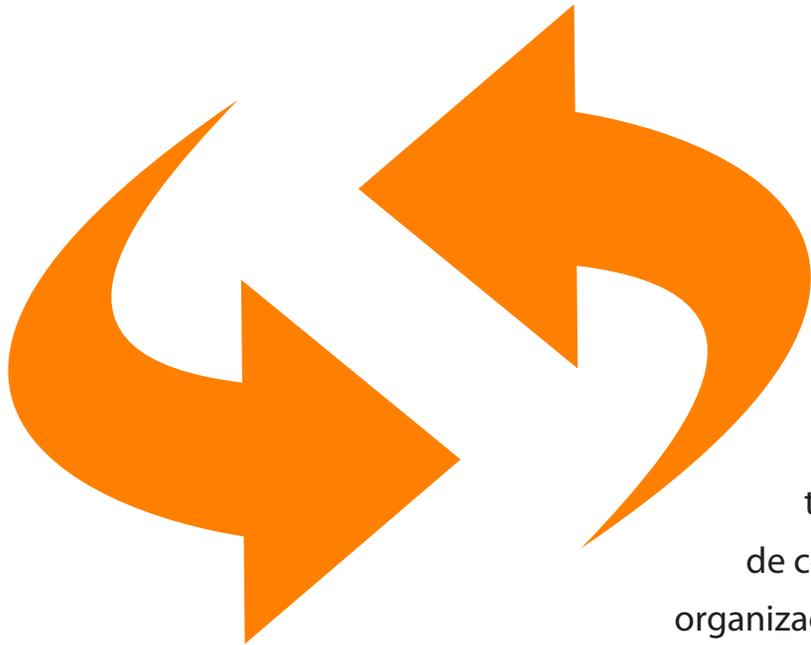
⁵ Especialmente la articulación se realiza mediante los Mecanismos o Institutos Nacionales de las Mujeres que lideran las iniciativas en los países.

de Certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género en empresas privadas y públicas. El ejercicio de sistematizar y analizar permitió elaborar un toolkit para transferir el conocimiento y crear nuevos programas en otros países. Hoy, más de cuatro países de la región, además de los cinco primeros países, se encuentran diseñando Sellos de Igualdad de Género en empresas privadas y públicas.

Identificar a las y los participantes clave: Una vez definidos los propósitos y resultados esperados, es importante identificar a los y las participantes clave. Serán aquellas personas que cuentan con un conocimiento crítico en el tema de la CoP, quienes tengan el potencial de generar un cambio o transformación y el interés de participar en la CoP. Por ejemplo, en el CR-ALC del PNUD se suele decir que la gestión de conocimiento es el factor integrador del trabajo entre áreas temáticas y transversales. En esa misma línea, las comunidades que el Centro Regional promueve y facilita son el mecanismo esencial de interacción con los proyectos, las oficinas de la región y las organizaciones y expertos (as). El siguiente esquema resume de manera básica el tipo genérico de actores que integran las comunidades del CR del PNUD:



Gráfica 1: Tipo de actores que integran las comunidades del Centro Regional del PNUD. "S" son los integrantes de la CoP dentro del espectro de potenciales actores.



La participación de los miembros de un CoP se dará en función del interés sobre el tema, los incentivos organizacionales para la participación, recursos y personas asignadas por la organización para movilizar este tipo de estrategias de intercambio de conocimiento y el tiempo que la organización asigna a espacios de reflexión y diálogo, entre otros. Si bien en las comunidades se definen previamente algunos roles y responsabilidades, la dinámica e interacción propia hace que algunos actores asuman roles y mayores grados de responsabilidad, haciendo que los miembros se movilicen entre algunos de los siguientes niveles de participación o “vecindario” de la comunidad⁶:

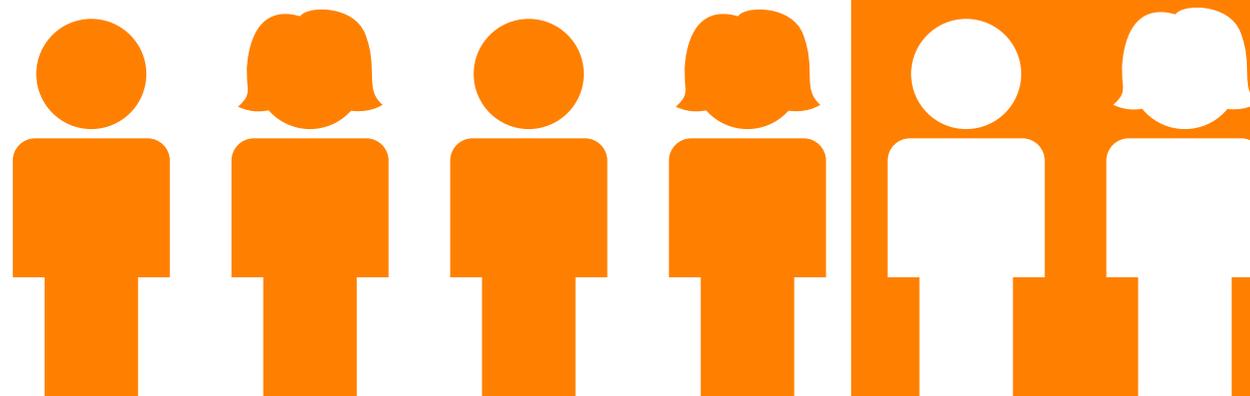
Roles según niveles de participación en una CoP

Coordinador(a) y/o facilitador(a): Es el responsable de que se den las condiciones necesarias para el intercambio, organiza a la Comunidad de Práctica, prepara eventos, produce algunos documentos, reseña información, compila respuestas enviadas por las y los participantes en las sesiones de discusión y devuelve

⁶ Vease Etienne Wenger y sus colaboradores en *Cultivating Communities of Practice*.

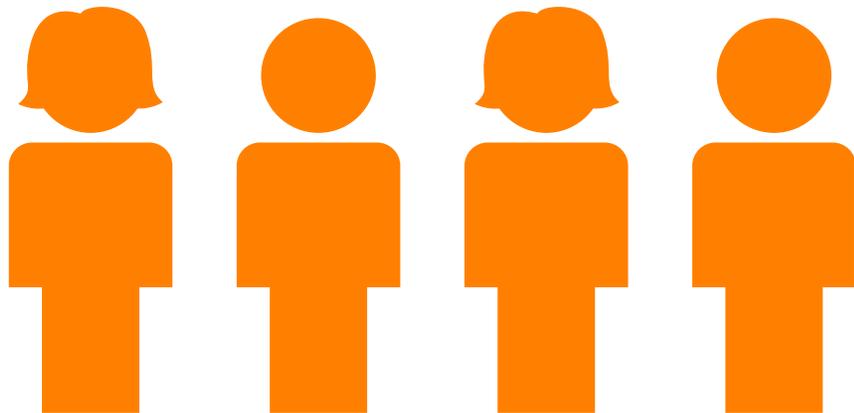
documentos consolidados y elabora memorias para dejar “registro” del intercambio conducido. Transmite noticias para incentivar el debate y, sobretodo, conecta a las y los miembros de la comunidad y con otras redes o CoP en temas similares. Funciona como un “anfitrión” que vela por crear un ambiente agradable, proveer la logística, la infraestructura y los medios virtuales necesarios, mantener la conversación interesante y valiosa, y hacer cambios cuando lo necesita la dinámica grupal. Es el dinamizador(a) de la Comunidad y dedica entre 20% y 50% de su tiempo a esta tarea, la cual es usualmente financiada para dicho propósito. En algunas CoP globales del PNUD, la dedicación del facilitador(a) es del 100%, así como en los casos de “Solutions Exchange” del PNUD, que tienen un(a) facilitador(a) de tiempo completo por área temática. En el caso de las CoP regionales del PNUD, el personal de las áreas temáticas pueden cumplir el rol de facilitación y dinamización de las CoP y/o contratan y asignan a una persona específicamente.

Vecindario activo: Se va formando con aquellos miembros de la CoP que participan con regularidad en actividades de la comunidad. También se trata de un grupo relativamente pequeño que comprende del 15 al 20% de la Comunidad. En la experiencia de las CoP regionales del PNUD, el vecindario activo se compone de personas que



trabajan en las áreas temáticas regionales, por algunos puntos focales (personas designadas por las Oficinas de País al tema de la CoP) y también por algunos(as) experto (as) asociados al PNUD que trabajan en el tema particular.

Vecindario de participantes: lo integran los miembros de la CoP que participan en escasas ocasiones y son la mayor parte de la comunidad. Sus actividades se centran en observar las interacciones de las y los participantes activos y de la coordinación. Algunos integrantes de este nivel consideran que sus participaciones no son apropiadas o que no cuentan con la autoridad suficiente para que se les tome en cuenta. Otros, consideran que no cuentan con el tiempo suficiente para participar de forma más activa. Pese a esto, sus actividades periféricas son de vital importancia para la comunidad ya que gracias a su observación de lo que ocurre al interior de ésta, logran obtener conocimientos que ponen en práctica a su manera. En las CoP del PNUD el vecindario de participantes, comúnmente, está integrado por el resto de puntos focales, de otras agencias del SNU, o de organizaciones de cooperación



internacional, expertos(as) asociados y personas de instituciones nacionales.

Visitantes ocasiones: No son participantes de la Comunidad pero tienen



un interés en ésta porque comparten temas de interés. Por ejemplo, especialistas que proveen de información puntual o alguna institución nacional que precisa intercambiar conocimiento sobre un tema, problema o solución específica.

Identificar las herramientas y mecanismos:

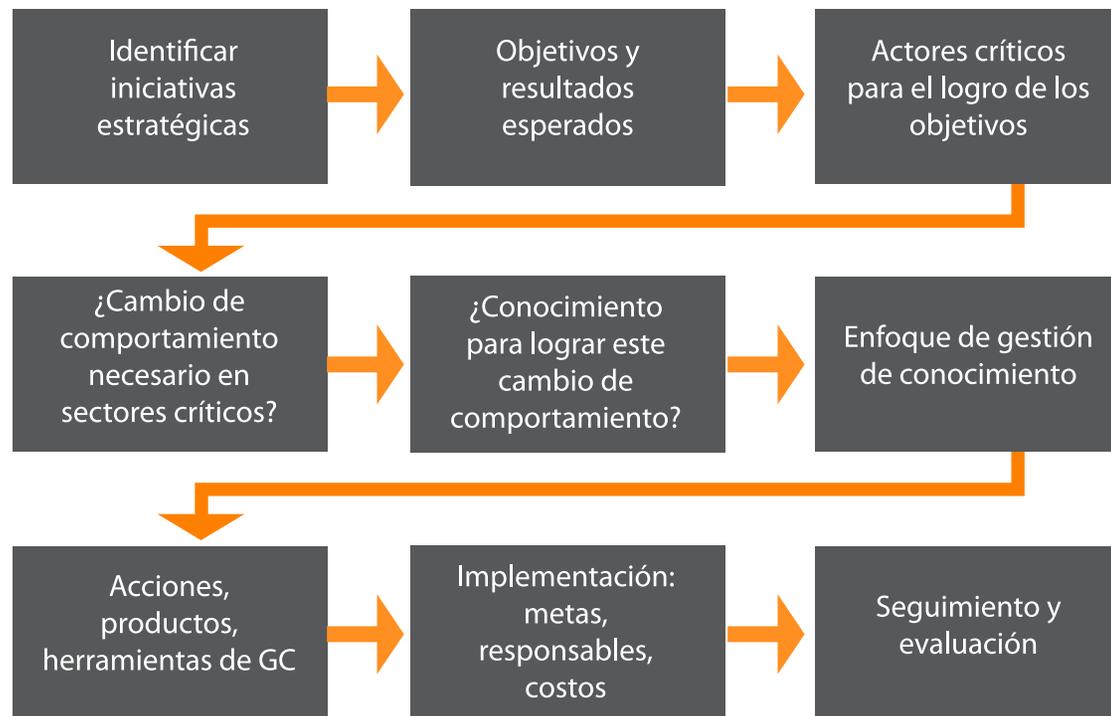
Una vez identificados los propósitos y los actores, se definen las herramientas y mecanismos para el funcionamiento de la CoP. Según la experiencia de PNUD, escoger los mecanismos (virtuales y presenciales) correctos hace la diferencia. Por ejemplo, la utilización de las herramientas de web conferencia (como Elluminate, Go To Meeting u otras) le permitió a la CoP Regional de Evaluación del PNUD mantener fluidez en el intercambio y buscar soluciones compartidas a varios problemas comunes de las oficinas de país.

Para avanzar en la definición de las herramientas y mecanismos cabe preguntarse: *¿Contamos con tiempo y recursos suficientes para facilitar una CoP? ¿Los(as) miembros de la CoP tienen acceso a internet fácilmente? ¿Qué mecanismos virtuales requerimos para movilizar una CoP?*

Elaborar el plan de acción: Luego de la identificación de los pasos anteriores se construye un primer plan de acción de la comunidad que será validado por

las y los participantes de la CoP. El plan de acción incluye, con base a los objetivos organizacionales, los propósitos y resultados de la CoP, los actores centrales, las metas, actividades y responsables, así como una línea base y algunos indicadores que permiten monitorear la CoP y dar seguimiento a las acciones de la misma.

Para dar cuenta de los pasos a seguir a la hora de elaborar un plan de acción se propone la siguiente cadena de análisis⁷:



⁷ Véase Guía sobre Estrategias de Gestión de Conocimiento. Unidad de Gestión de Conocimiento del Centro Regional del PNUD de América Latina y el Caribe. 2011.

Plan de Acción de la Comunidad de Práctica

Propósitos	Actores centrales	Productos (Conocimiento para estos actores)	Actividades (métodos y herramientas)
<p>1. Conocer y capturar experiencias prácticas en el tema XXX.</p> <p>2. Contar con acceso directo a personas activas profesionalmente en el tema XXX.</p> <p>3. Capturar información y analizarla sobre el estado de situación a nivel nacional, regional y global en el tema XXX.</p> <p>4. Avanzar en la generación de conocimiento del tema XXX.</p>	<p>1. Participantes internos de la organización.</p> <p>2. Socios nacionales (gobiernos).</p> <p>3. Otras organizaciones de cooperación.</p> <p>4. Organizaciones de la Sociedad Civil.</p>	<p>Producto Las personas pertenecientes a la CoP conocen, intercambian y generan conocimiento en su tema y la CoP es usada como referencia para instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, agencias del SNU.</p> <p>Indicadores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de personas activas en la comunidad. 2. Cantidad de intervenciones y comentarios de las y los participantes en el sitio de Teamworks. 3. Cantidad y diversidad de redes a las que pertenece la comunidad. 4. Número de documentos relevantes sobre el tema de la CoP que producen incidencia (Indicadores de Seguimiento de Medios de Comunicación, Indicadores de documentos presentados en ponencia,). 5. Número de solicitudes de asistencia técnica y asesoría. 6. N° de documentos como resultados de las asistencias técnicas ofrecidas. 7. N° de acuerdos con instituciones relevantes en el tema. <p>Línea Base</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existen XX / año intervenciones aisladas a la facilitación. 2. Se producen XX/documentos/año que se comparten sin participación en red. 3. Se llevan a cabo XX/año intervenciones bilaterales sin el concurso de la red. <p>Meta</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. XX/año personas participan activamente en la CoP (participan en Teamworks, hacen consultas, intervienen con respuestas, etc.) 2. Se desarrollan, comparte y divulgan X documentos relevantes. 3. Se llevan a cabo XX intervenciones conjuntas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consultar, revisar y analizar datos, información y conocimiento (en forma de estadísticas, mapeos, estudios de caso, informes de observatorios, reportes noticiosos, manuales metodológicos, documentos conceptuales y teóricos) 2. Sistematizar experiencias que provean de buenas prácticas y lecciones aprendidas en temas relevantes para la CoP. 3. Acceder a bibliotecas y ponerlas a disposición de la CoP (incluyendo las notas conceptuales). 4. Convocar clínicas de caso (vía conferencias web, con facilitación y minutas). 5. Realizar consultas de opinión entre colegas, miembros de otras oficinas, etc. 6. Facilitar e impulsar discusiones y reflexiones abiertas en la CoP. 7. Proveer acceso a una base de información sobre los miembros de la CoP. 8. Coordinar los esfuerzos existentes y promover futuros lazos entre oficinas de país. 9. Realizar un compendio del estado de la temática en la región: matriz de acciones por oficina; lista de proyectos o iniciativas por tema; historias de éxito). 10. Crear y divulgar un boletín trimestral. 11. Aportar enlaces a espacios de formación de capacidades (oferta educativa) y a otras CoP afines. 12. Elaborar y validar notas conceptuales, documentos de proyectos y otros y ponerlos en el escenario de discusión de la CoP.

Fuente: Matriz construida en base a método de planificación del "Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo". PNUD. 2009.

Etapa de Motivación

Durante esta etapa se convoca y moviliza a las y los participantes, se promueven sus expectativas mediante acciones colectivas y reflexiones conjuntas, se establecen lazos de cooperación y se mapea el conocimiento necesario (se busca conocer con qué conocimiento cuenta la comunidad y qué conocimiento le falta conocer). Por tanto, la meta es promover e intercambiar conocimiento, alcanzando niveles mayores de interrelación y de puesta en común de información, mediante diferentes herramientas como: mapeos, informes, encuestas, boletines, otros.

Es una etapa donde existe una fuerte influencia de la coordinación para que las personas de la CoP se conozcan, compartan información y se inicie un proceso de identificación con el grupo. En esta fase se debe presentar con claridad el **valor agregado de pertenecer a esa CoP**, explicar cómo se traduce en lo concreto que “muchas cabezas piensa más que una” y “que el conjunto es más que la suma de las partes”.

Para esto, se utilizan múltiples medios de comunicación virtual y presencial y la coordinación propone las primeras actividades conjuntas. A continuación se presenta unas recomendaciones de encuentros presenciales y mecanismos para el intercambio virtual:



Encuentros Presenciales de Comunidades de Práctica

Un encuentro presencial es un hito de la CoP. Muchas veces se considera un punto de partida y de final, pero la comunidad es un proceso que hay que mantener y promover. Los encuentros presenciales son momentos importantes ya que ayudan a fortalecer lazos y aumentan significativamente la participación en la CoP.

Es recomendable diseñar estos encuentros presenciales teniendo en cuenta **tres momentos** que ayudan a lograr los resultados.

Semanas antes **EXPLORAR EL TERRENO**

- Hacer consultas para identificar necesidades.
- Arreglos logísticos.

Días antes **CONSTRUIR LAS BASES**

- Nota Conceptual que incluye: definición de los propósitos y resultados y la metodología y la Agenda.
- Concluir con la logística.

Día del evento **ACONDICIONAR EL ESPACIO**

- Equipo facilitador debe llegar temprano para la bienvenida.
- Ser anfitrión del encuentro.
- Al finalizar el día reflexionar sobre los resultados y el diseño metodológico propuesto.

La agenda del encuentro puede verse modificada por la dinámica y la participación e intervenciones de las y los miembros de la CoP. En estos casos, lo importante es intentar reiterar y aclarar los propósitos y resultados que se consensuaron al inicio del taller y buscar dinamizar, mediante metodologías preparadas para tal fin, las sesiones del encuentro, por ejemplo:

- Se puede establecer una agenda con actividades que gire desde lo particular (experiencias, análisis comparativo, casos de estudios) a lo general (estrategias regionales para colaborar en la implementación de programas) o a la inversa.
- Realizar actividades de trabajo que articulen lo conceptual (abstracto): debates sobre teorías, marcos conceptuales, transversalización de enfoques y lo práctico (concreto): experiencias de países, herramientas de diagnóstico, de implementación y de seguimiento y evaluación de proyectos, así como diálogo sobre estrategias de comunicación, de incidencia y de gestión de conocimiento en proyectos y programas.
- Es importante contar con sesiones referidas al tema en común pero también con sesiones que giren sobre el funcionamiento propio de la Comunidad.
- Algunas CoP de CR-ALC utilizan dinámicas creativas, juegos y de reflexión personal que facilitan la integración en el grupo y la reflexión colectiva.



Documentos necesarios para un encuentro presencial de una CoP:

Nota Conceptual: Contiene la estrategia, los propósitos, los resultados sobre *qué* se quiere dialogar, *cómo* se hará y *qué* acuerdos se busca alcanzar en el encuentro presencial de la CoP.

Agenda del Encuentro: Establece las metodologías que se utilizarán, los tiempos, el ritmo, los presentadores(as), ponentes y facilitadores(as).

Nota Logística: Brinda las direcciones de los lugares, hoteles, contactos, orientación para facilitar la estadía a personas que pueden no conocer el lugar de reunión.

Lista de Participantes: Contiene los nombres, direcciones de correos, una foto, una autobiografía corta, gustos personales y todo aquello que puede enriquecer las relaciones y el intercambio.

Valoración del Encuentro: Se aconseja contar con una encuesta de valoración sobre los objetivos y resultados del encuentro, la metodología, la facilitación, la logística y la participación de las personas. También es recomendable una ronda de evaluación y reflexión colectiva antes de finalizar el encuentro.

A continuación se presentan algunas dinámicas que se desarrollan durante los días de encuentro presencial de una CoP⁸:

8 **Fuente:** En base a dinámicas realizadas por la Unidad de Gestión de Conocimiento del PNUD en encuentros presenciales de CoP.

Dinámicas de Presentación

Presentación, regalo y expectativa: Se reparten dos tarjetas de colores a cada participante y se le pide que coloque en una su expectativa y en otra un mensaje de regalo al grupo. Cada participante se levantará para presentarse ante los demás, indicando su nombre, país, organización y comentando su expectativa y su regalo: Luego se pega en un papelógrafo/rotafolio que se deja a la vista del grupo en la galería del encuentro.

Todo lo que usted quiso saber y no se animó a preguntar: Se divide al grupo en parejas y se les pide que se presenten con nombre, organización, país y que le hagan al otro(a) alguna pregunta sobre algo que siempre quiso saber pero no se animó a preguntar sobre la experiencia o institución que representa la otra persona. Luego se realiza una presentación donde cada persona presenta a la otra.

Presentación-Experiencia: La persona se presenta con su nombre, organización, país y se le pide que en 1 minuto (con reloj o cuenta minutos) describa: en 30 segundos la experiencia/ institución/trabajo a quien representa y en los restantes 30 segundos algo de su personalidad, de su cultura, rasgos o características que facilitará el trabajo en equipo de la CoP.



Dinámicas para intercambiar experiencias

World Café: Se dividen a los participantes en grupos de acuerdo a la cantidad de personas (es conveniente que los grupos no contengan más de 10 personas). Se crean cuatro espacios relativos a igual número de experiencias o temas particulares y todos los grupos deben pasar por cada uno de los espacios por un tiempo no superior de los 15 minutos.

Una persona se queda en el espacio (el anfitrión) y toma nota de los siguientes aspectos: (i) Diálogo sobre el contexto en el cual están las experiencias. (ii) Diálogo sobre los problemas que comparten las experiencias. (iii) Diálogo sobre las acciones. (iv) Diálogo sobre los retos y desafíos. El anfitrión puede iniciar cada ronda introduciendo a sus nuevos visitantes con la discusión del grupo de la ronda anterior.

En esta forma se vinculan los grupos y la conversación fluye entre todos. Al final, en plenaria, se presenta el rompecabezas armado de todas las experiencias y se analizan los puntos en común que comparten.

Dinámicas para resolver problemas

Clínica de casos: Se divide el salón en cuatro mesas según los temas tratados en la CoP. Cada mesa tiene una persona seleccionada en el grupo que facilitará la charla y una persona encargada de tomar notas. Se escoge previamente un programa o proyecto nacional que tenga características relevantes para el análisis colectivo. La experiencia debe de tratar sobre el tema seleccionado y se analizará como estudio de caso.

La persona de la experiencia seleccionada presenta el caso del cual es partícipe y describe los principales retos y desafíos que tiene. El resto de las y los participantes escuchan la exposición y luego comentan y brindan recomendaciones a partir de su experiencia práctica. El (la) facilitador(a) ordena la conversación e intenta que todos(as) puedan brindar sus aportes y recomendaciones. Se hace una presentación al grupo sobre lo discutido y aportado.

Dinámicas de planificación

Juego de Rol: Se divide el grupo en grupos más pequeños de no más de 10 personas cada uno. Es preferible que los grupos sean del mismo país para partir del mismo contexto si no se los divide por sub-regiones. Se les propone lo siguiente: han sido seleccionados como responsables del Ministro de XXX del País XX y tienen que construir la nueva política pública sobre XXX para presentar a la opinión pública en dos semanas. Por tanto, se les indica que dialoguen y construyan: (i) Principales temas a abordar (ii) Definición de actores (beneficiarios e instituciones) con los cuales trabajarán la política pública (iii) Actividades Principales y (iv) Presupuesto necesario. Luego se presenta en plenaria los resultados de cada grupo y se comentan las políticas presentadas.

Ruta de Cambio: El objetivo de la dinámica es generar, entre las y los participantes la construcción conjunta de una secuencia de cambio. Se les solicitará que dialoguen y definan, a partir de los principales problemas, los actores identificados y los temas abordados previamente el Plan Estratégico del tema que aborda la CoP en la organización. Para ello deberán definir la relación causa/efecto del problema, las metas a cinco y dos años para avanzar en la resolución y algunas actividades más relevantes. Se busca establecer la secuencia lógica entre los problemas, los actores involucrados y una propuesta de acciones que responden a esos problemas identificados y el rol que pudiera tener la CoP en su resolución.

Encuentros Virtuales de Comunidades de Prácticas

Las redes virtuales y las comunidades de práctica virtuales son esenciales en las organizaciones grandes y dispersas geográficamente, en particular para aquellas que se ocupan del desarrollo y la cooperación internacional. Estos instrumentos pueden facilitar enormemente el flujo y el intercambio de información, la transmisión

de mensajes corporativos, promover nuevas políticas, y difundir las lecciones de proyectos y programas exitosos en todos los países y regiones.

La conectividad entre redes de conocimiento nacionales, regionales y globales que permiten los espacios virtuales, enriquece enormemente las soluciones al desarrollo. En este sentido, es clave establecer con claridad la estructura y los mecanismos tecnológicos para la efectividad comunicacional de una CoP que utiliza la virtualidad como medio de comunicación entre sus miembros.

La conectividad entre redes de conocimiento nacionales, regionales y globales que permiten los espacios virtuales, enriquece enormemente las soluciones al desarrollo.



Si se analizan los formatos y herramientas de comunicación que se utilizan en una comunidad virtual se observa que existen diferencias de acuerdo a los canales requeridos. Si se quiere transmitir información que no precisa una respuesta rápida del grupo o queremos compartir información que puede ser utilizada a lo largo del tiempo podemos usar los medios asincrónicos como: correos electrónicos, foros, listas de distribución y/o repositorios. Pero si se requiere llegar a acuerdos entre los miembros de la CoP, relevar conocimiento tácito o compartir un espacio de reflexión virtual son más útiles los medios sincrónicos como chat, webinarios⁹, teleconferencias, videoconferencias, skype- conferencias.

Las CoP Regionales del PNUD han desplegado una variedad de estrategias virtuales para promover el intercambio de experiencia y prácticas de desarrollo. Se han desarrollado Ferias Virtuales de Buenas Prácticas¹⁰, concursos de experiencias¹¹, invitación de personas externas a la organización a dialogar sobre temas de interés, o encuentros por conferencias virtuales con diferentes propósitos.

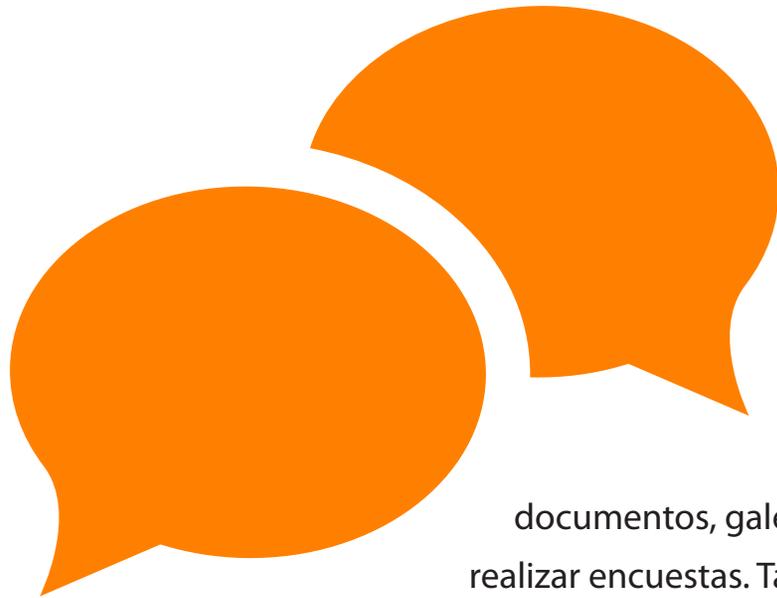
Uso de medios virtuales para las comunidades de práctica:

También las conferencias virtuales o conferencias en línea, como Elluminate, Go To Meeting, se han convertido en el PNUD en los espacios virtuales por excelencia para la reflexión entre países sobre temas relevantes del contexto regional y de discusión de nuevas líneas de acción o para compartir nuevas metodologías.

9 Al realizar una webinar o web conferencia también se precisa elaborar una agenda, una lista previa de participantes, una invitación que incluya el link de acceso, un/a presentador y un moderador/a y las presentaciones visuales (PPT, videos, otros) para ejemplificar el tema a abordar, posteriormente se entrega a las y los participantes un resumen de lo abordado en la web conferencia. (Ver documentos necesarios para encuentro presenciales).

10 http://www.americalatina genera.org/es/index.php?option=com_content&view=article&id=2170:experiencias&catid=752:centro-de-gobierno

11 <https://undp.unteamworks.org/node/125927>



En este sentido, las redes sociales o plataformas web 2.0 combinan en un solo espacio todas estas herramientas de comunicación. Por ejemplo, la plataforma corporativa Teamworks incluye foros de discusión, espacios temáticos, espacios para compartir documentos, galerías de fotos y videos y herramientas para realizar encuestas. También existen otras herramientas en línea que facilitan el trabajo colaborativo como Googledocs, Prezi, mapas mentales o de conocimiento, entre otros.

Etapa de Desarrollo

El objetivo de esta etapa es implementar las actividades y lograr los productos y metas propuestos en la Comunidad de acuerdo al plan de acción. El mayor logro de esta etapa es fortalecer la *generación y divulgación de conocimiento entre todos*. Los y las participantes no solo comparten información noticias y novedades, se producen mapeos con la información y conocimiento que proveen las y los participantes y se realizan reuniones de intercambio, virtuales y presenciales, para compartir esa información. También, un grupo de personas que incluye a los más

motivados, elabora productos de conocimiento con la información capturada; por ejemplo notas conceptuales, cajas de herramientas, boletines, documentos y guías, entre otros. En esta etapa la coordinación de la CoP puede ser asumida por algunos/as participantes para realizar actividades concretas.

También se inicia un proceso de mayor divulgación de las acciones y actividades de la CoP con el propósito de lograr mayor visibilidad. Y esta etapa se relaciona con una mayor identificación, por parte de las y los participantes, con la visión, el espíritu y propósitos de la CoP. Se inicia un proceso de mayor apropiación identitaria al grupo.

EJEMPLO: LA VIVENCIA COMPARTIDA COMO ELEMENTO DE INTEGRACIÓN

La comunidad de práctica de gestión de riesgos de desastres del PNUD en América Latina es posiblemente una de las decanas de la región. Sus reuniones presenciales, que se realizan una vez al año, conservan desde sus inicios varias sesiones constantes, entre ellas capacitaciones y actualizaciones sobre metodologías y enfoques de trabajo y momentos para el intercambio de experiencias.

Aunque esto puede ser un elemento común a otras comunidades de la región, un aspecto que la diferencia de otras y que hacen particularmente fuertes los lazos entre sus integrantes, es el espacio que se reserva cada año para

escuchar de las y los colegas protagonistas los relatos vividos en la atención de emergencias ocurridas desde la última reunión.

Hay que estar ahí, escuchando las vivencias de los colegas involucrados en las emergencias de Chile o Haití por ejemplo, para comprender que la afinidad entre este grupo trasciende el hecho de que compartan el mismo trabajo. La empatía generada por escuchar y ser escuchado entre personas que comparten la dimensión técnica y humana de su trabajo es uno de las grandes fortalezas de esta comunidad.



Etapa de Evolución

Durante esta etapa, la comunidad busca ser innovadora en su campo, con el conocimiento que ha generado a través de las actividades de intercambio anteriores; se busca que la comunidad desarrolle nuevas formas y nuevas miradas sobre los temas que aborda. La comunidad se convierte en referente en el tema o subtema establecido para un público externo interesado. También la organización promotora inicial comienza a tener más relevancia e incluye sus propuestas en la planificación estratégica de la organización.



También es la etapa en que aparecen mayores **desafíos y retos**, como el estancamiento de algunas acciones, pérdida de interés de algunos participantes, poca comprensión de la utilidad en participar de la Comunidad, o la necesidad de avanzar colectivamente hacia nuevos retos y metas colectivos de mayor alcance.

Este proceso de transformación y crecimiento así como de identificación de nuevos retos puede producir un nuevo ciclo de generación de conocimiento y la necesidad de elaborar colectivamente un

nuevo plan de acción. Este ejercicio conjunto debería llevarse a cabo a partir de la evaluación de los resultados, de los aprendizajes y de las necesidades que las y los participantes tuvieron durante las etapas anteriores.

Transferencia a Oficinas - Otras formas de Comunidad

Aunque las experiencias ilustradas en esta guía se han obtenido de Comunidades de Práctica desarrolladas desde el Centro Regional del PNUD y a partir de áreas de práctica específicas, esta guía sistematizada pretende aportar las claves para que las oficinas de país junto a las unidades de gobierno especializadas, contando con la participación de la sociedad civil y otros actores establezcan comunidades de práctica o, por qué no, “vecindarios” de esa comunidad mayor.

La experiencia vivida en las comunidades ha sido diversa. En algunos casos, han servido para la generación de alianzas; para explicitar el conocimiento y expandirlo. En otras, sin embargo, los resultados han sido menores y la comunidad no ha mostrado el dinamismo esperado. Siempre importa quiénes la integran, qué actitud muestran, cuáles son los temas y el interés por ellos, cuál es la actitud de la gerencia ante la participación, cuán capaz sea la coordinación para disparar el entusiasmo y mantener la vivacidad pero, como es obvio, se constata que una CoP no es necesariamente un grupo de diálogo entre expertos y expertas de distintos países.

El conocimiento local también es objeto de debate y motivador de reflexión.

Con esta Guía, la Unidad de Gestión de Conocimiento del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, quiere mostrar no solo cuáles son las etapas, las actividades, los roles y responsabilidades así como las claves de éxito de estas experiencias sino su disposición a impulsar el desarrollo de Comunidades de Práctica en diferentes ámbitos.

7

Anexos

Comunidades de Práctica América Latina y el Caribe

Prevención de Conflictos y Seguridad Ciudadana
<https://undp.unteamworks.org/node/76181>

Reducción del Riesgo de Desastres y Recuperación ALC
<https://undp.unteamworks.org/node/80577>

Igualdad de Género
<https://undp.unteamworks.org/node/17164>
<http://www.americalatinagenera.org>

Gobernabilidad Democrática
<https://undp.unteamworks.org/node/118906>

ODMs, Pobreza y Desarrollo Humano
<https://undp.unteamworks.org/node/112037>

Medio Ambiente y Energía
<https://undp.unteamworks.org/node/107221>

Evaluación
<https://undp.unteamworks.org/node/17347>

Desarrollo de Capacidades
<https://undp.unteamworks.org/node/17636> (closed)

Gestión de Conocimiento
<https://undp.unteamworks.org/node/76466>

Comunidades de Práctica Globales

Prevención de Crisis y Recuperación
<https://undp.unteamworks.org/node/17854>

Equidad de Género
<https://undp.unteamworks.org/node/16909>

Gobernabilidad Democrática
<https://undp.unteamworks.org/node/16917>

ODMs, Pobreza y Desarrollo Humano
<https://undp.unteamworks.org/node/16915>

Medio Ambiente y Energía
<https://undp.unteamworks.org/node/16913>

VIH-Sida
<https://undp.unteamworks.org/node/16911>

Evaluación
<https://undp.unteamworks.org/node/16900>

Desarrollo de Capacidades
<https://undp.unteamworks.org/node/16907>

Gestión de Conocimiento
<https://undp.unteamworks.org/node/18084>

8

Lecturas Recomendadas

APQC. Publications. "Using Communities of Practice to Drive Organizational Performance and Innovation". 2005. Fuente: <http://www.apqc.org/pubs/summaries/CMKMCOP.pdf>

Hearn, Simon and Mendizabal, Enrique. "Not everything that connects is a network". ODI Overseas Development Institute. 2006

Linares, Anaí. "Aprendizajes sobre comunidades de práctica de prevención de conflicto y seguridad ciudadana". Área de Práctica de CPR del PNUD CR-ALC. 2010

Pelugo, Martha Beatriz, Contreras Edith.

"Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público". Serie Manuales 22. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL, 2002.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). "Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo". 2009.

Retolaza, Iñigo. "Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social". Proyecto Regional de Diálogo Democrático. PNUD/HIVOS, 2010.

Weyrauch, Vanesa. "Aprendices, hacedores y maestros: manual para el monitoreo, la evaluación y la gestión de conocimiento de incidencia en políticas públicas". 1ª ed. –Buenos Aires: Fundación CIPPEC, 2010.

Wenger Etienne. "Communities of Practice: learning, meaning, and identity". Cambridge University Press. 1998

Wenger Etienne, McDermott Richard and Snyder William. "Cultivating Communities of Practice: a guide to managing knowledge. A guide to managing knowledge". Harvard Business School Press. 2002

9

Unidad de Gestión de Conocimiento



La Unidad de Gestión del Conocimiento (UGC) del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, apoya la implementación de la estrategia de gestión del PNUD en la región a través de sus servicios de asistencia técnica y capacitación en las áreas de sistematización, intercambio, adaptación y transferencia de conocimientos prácticos sobre temas de desarrollo.

La UGC proporciona sus servicios de asistencia y capacitación a las oficinas en los países, áreas de práctica del PNUD, agencias del Sistema de Naciones Unidas y otros socios en América Latina y el Caribe para diseñar e implementar estas experiencias e iniciativas, fortalecer la Cooperación Sur-Sur y promover el desarrollo en la región.

Unidad de Gestión de Conocimiento

Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe

Unidad de Gestión de Conocimiento

Visítenos en nuestro sitio en internet:

<http://www.regionalcentrelac-undp.org/es/gestion-de-conocimientos>

Y nuestro espacio en la plataforma corporativa Teamworks:

<https://undp.unteamworks.org/node/76466>