

# Metodologías de la OPS/OMS para intercambio de información y gestión del conocimiento en salud

## Desarrollo de Comunidades de Práctica

2



Organización Panamericana de la Salud



Organización Mundial de la Salud  
OFICINA REGIONAL PARA LAS Américas

[www.paho.org](http://www.paho.org)

Metodologías de la OPS/OMS para intercambio de información y gestión del conocimiento en salud

Contenido: v.1: Desarrollo de comunidades de práctica - v.2: Lecciones aprendidas - v.3: Cómo conducir reuniones virtuales efectivas - v.4: Cómo empezar a escribir un artículo científico - v.5: Cómo desarrollar fotos virtuales de discusión de manera efectiva - v.6: Cómo mejorar la redacción científica en salud pública - v.7: Cómo organizar y preservar la memoria institucional – v.9: Cómo desarrollarse funcionalmente en la sociedad de la información.

OPS/KMP/18-016

© Organización Panamericana de la Salud 2018

Todos los derechos reservados. Las publicaciones de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) están disponibles en su sitio web en ([www.paho.org](http://www.paho.org)). Las solicitudes de autorización para reproducir o traducir, íntegramente o en parte, alguna de sus publicaciones, deberán dirigirse al Programa de Publicaciones a través de su sitio web ([www.paho.org/permissions](http://www.paho.org/permissions)).

**Forma de cita propuesta.** Organización Panamericana de la Salud. *Metodologías de la OPS/OMS para intercambio de información y gestión del conocimiento en salud*. Washington, D.C.: OPS; 2018.

Las publicaciones de la Organización Panamericana de la Salud están acogidas a la protección prevista por las disposiciones sobre reproducción de originales del Protocolo 2 de la Convención Universal sobre Derecho de Autor.

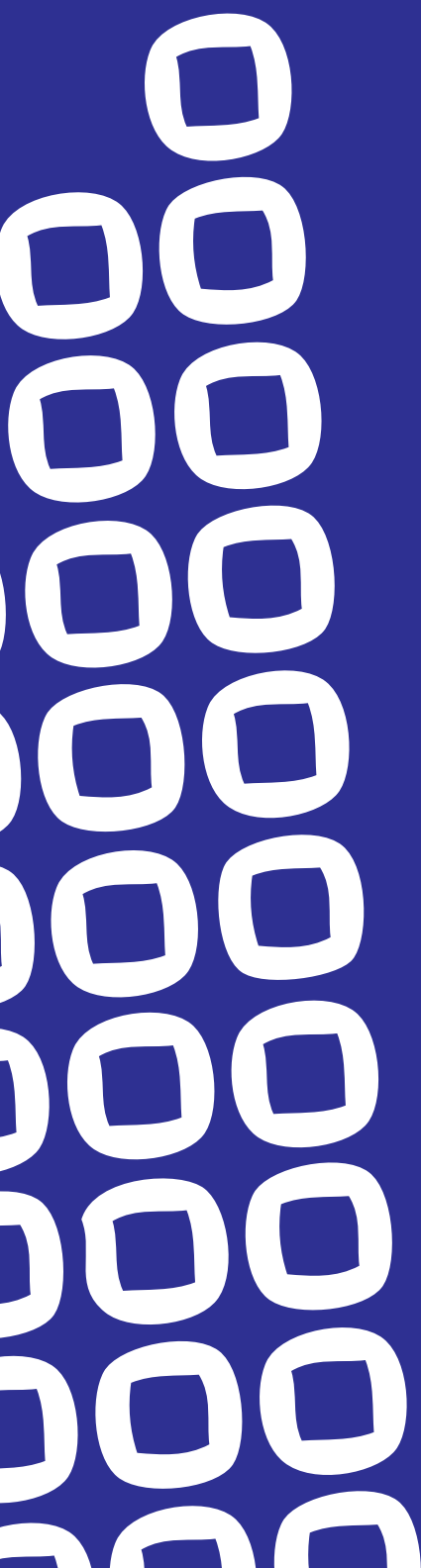
Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Secretaría de la Organización Panamericana de la Salud, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites.

La mención de determinadas sociedades mercantiles o de nombres comerciales de ciertos productos no implica que la Organización Panamericana de la Salud los apruebe o recomiende con preferencia a otros análogos. Salvo error u omisión, las denominaciones de productos patentados llevan en las publicaciones de la OPS letra inicial mayúscula.

La Organización Panamericana de la Salud ha adoptado todas las precauciones razonables para verificar la información que figura en la presente publicación, no obstante lo cual, el material publicado se distribuye sin garantía de ningún tipo, ni explícita ni implícita. El lector es responsable de la interpretación y el uso que haga de ese material, y en ningún caso la Organización Panamericana de la Salud podrá ser considerada responsable de daño alguno causado por su utilización.



Las comunidades de práctica son grupos de personas, que forman parte de redes o instituciones, que comparten intereses, intercambian información o debaten ideas sobre un tema en particular a través de la interacción continua en grupo.



La presente metodología forma parte de una serie de documentos que sistematizan la experiencia y buenas prácticas de la Organización Panamericana de la Salud OPS/OMS en Gestión del Conocimiento y temas relacionados, con el objetivo de contribuir con los Estados Miembros con una hoja de ruta objetiva y concreta que permita su replicación y adaptación para el mejoramiento de sus mecanismos institucionales.

<b>Título</b>	<b>Desarrollo de Comunidades de Práctica (CdP)</b>
<b>Versión</b>	2018
<b>Destinatarios</b>	Profesionales de gestión de la información y conocimiento, tomadores de decisión, gestores de contenido, investigadores y aquellos trabajadores del sistema de salud interesados en mejorar los procesos de trabajo a través de la gestión e intercambio del conocimiento.
<b>Definición</b>	Las comunidades de práctica son grupos de personas, redes o instituciones que comparten intereses, intercambian información o debaten ideas sobre un tema en particular y de interés común, a través de la interacción continua en grupo.
<b>Objetivo</b>	Desarrollar un conocimiento especializado, compartiendo aprendizajes y conocimiento tácito en base a la reflexión compartida sobre las experiencias de sus miembros.
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de problemas</li> <li>• Creación de ideas</li> <li>• Distribución de conocimientos</li> <li>• Lecciones aprendidas</li> <li>• Reflexiones colectivas</li> </ul>
<b>Premisas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Motivación:</b> se debe generar un ambiente abierto, libre, que estimule la creatividad y el intercambio libre de información y conocimientos, con fuerte compromiso personal y libertad de expresión</li> <li>• <b>Definición de reglas:</b> deben generar el intercambio de ideas y no limitar o encasillar, sino promover la creatividad y la construcción de criterio</li> <li>• <b>Productividad:</b> entendida como un efecto secundario, no como un objetivo primario, dado que lo que se busca es aprender de la experiencia</li> <li>• <b>Autoevaluación del grupo:</b> deben generarse mecanismos que le permita al grupo autoevaluarse informalmente acerca del camino crítico que permitirá alcanzar los resultados planteados</li> </ul>

## Procedimiento

### Fase I

### Diseño

Esta fase corresponde a la definición y planificación de lo que será la Comunidad de Práctica que se creará.

- Definición del nombre o título:** Es recomendable que el título incluya información sobre el objetivo y el **producto concreto** que se espera de la CdP a fin de generar un sentido de pertenencia e identificación con el motivo que congrega al grupo.

Buenos ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> <li>CdP para definir indicadores para la evaluación de proyectos de telemedicina</li> <li>CdP para seleccionar la plataforma para registro de documentos con acceso abierto</li> </ul>
Malos ejemplos	<ul style="list-style-type: none"> <li>CdP para coordinar la implementación del programa de trabajo de la memoria institucional</li> <li>CdP para monitorear el desarrollo del proyecto de reducción de la mortalidad materna en Sudamérica</li> </ul>

- Identificación del problema:** Es una breve descripción del problema que se intenta resolver con esta comunidad. En ocasiones, las CdP serán utilizadas para generar conocimiento que hasta el momento no existe y servirán para desarrollar una línea de base sobre el tema que se pretende analizar.
- Definición del objetivo:** Los objetivos de una CdP pueden estar orientados a:

- Resolución de problemas:** Para que los miembros formulen preguntas o planteen problemas y reciban respuestas de sus colegas dentro de un área de experiencia profesional e interdisciplinaria. Los participantes identifican mejores prácticas para la resolución de problemas que se presentan en la CdP. Si bien las comunidades no están específicamente diseñadas para extraerlas automáticamente, pueden brindar detalles importantes sobre las mejores prácticas existentes dentro de la Institución y permitir que los miembros las mejoren aún más.
- Creación de ideas:** Estas comunidades permiten a sus miembros ponerse en contacto con personas ajenas a su entorno laboral común, pero de la misma área de conocimientos (por ejemplo, personas de otras oficinas). Este mecanismo permite que los miembros de la comunidad trabajen de manera más creativa y compartiendo ideas que pueden dar como resultado mayor innovación.

El sistema de preguntas y respuestas “Justo a Tiempo” entre los miembros dentro de un ambiente común permite una resolución más rápida de cualquier tema.

- c. **Distribución de conocimientos:** Estas comunidades crean un entorno favorable que permite identificar y generar más ideas y áreas de trabajo debido a que facilita los procesos de comunicación y colaboración entre personas, entidades, instituciones, etc.
  - d. **Lecciones aprendidas:** Estas comunidades permiten que los participantes documenten errores y aciertos de diversas actividades de la vida institucional (proyectos, programas, iniciativas, aplicación de normas y procedimientos, etc) para utilizarlos luego en la mejora continua de la institución. El éxito de conducir un ejercicio de “lecciones aprendidas” se da a partir traducir lo aprendido en normas, políticas, productos o servicios de las instituciones.
  - e. **Revisiones posteriores a la acción:** Son comunidades que permiten analizar y reflexionar sobre la ejecución de un proyecto, actividad o evento para aprender de esa experiencia a fin de que pueda mejorarse en la siguiente fase o en el futuro.
- 4. Definición de los resultados esperados:** Definir de uno a tres resultados esperados, que serán revisados durante la evaluación. El trabajo de la CdP debe estar orientado hacia esos resultados y cada miembro es responsable de controlar y evaluar estas actividades y hacerse responsable de su logro.
- 5. Selección de los miembros:** Esta etapa incluye la selección de las personas que participarán de la CdP, con asignación de los roles y responsabilidades de cada una de ellas. Se decide si la convocatoria será pública o estará restringida a un grupo específico de personas. Los principales roles son:
- a. **Líder:** Brinda guía y apoyo gerencial pero no necesita estar directamente involucrado en las actividades de rutina de la CdP. El líder puede ayudar a fomentar la CdP y brindar orientación y motivación a los miembros de la comunidad según sea necesario.
  - b. **Moderador:** Desempeña un rol vital para fomentar la actividad y la participación en la comunidad a través del envío de información, la discusión, el planteo de problemas y la identificación de nuevos temas relacionados que pueden ayudar a la comunidad a evolucionar y crecer. Está involucrado en actividades tales como moderar discusiones, evaluar comentarios e información y sacar conclusiones para compartir con toda la comunidad. Garantiza que la CdP esté alineada con los objetivos definidos.
  - c. **Facilitador:** Coordina y apoya las actividades de la CdP a través de herramientas de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) asíncronas y sincrónicas. Proporciona actualizaciones a la CdP y la promueve compartiendo su propósito y misión dentro y fuera de la institución, según sea necesario.
  - d. **Participantes:** Los miembros de la CdP desarrollan un repertorio compartido de recursos: experiencias, historias, herramientas, lecciones aprendidas, mejores prácticas, formas de encarar problemas recurrentes; en resumen, una práctica compartida. Esto requiere tiempo y una interacción sostenida. Se apoyan y motivan entre sí.
- 6. Identificación de las audiencias destinatarias:** A quiénes va a atender y quiénes se pueden beneficiar de la CdP.

## Fase II Implementación

Esta fase es la más importante; corresponde a la implementación y operación de la CdP y comprende 4 aspectos claves.

- 1. Herramientas de gestión del conocimiento:** Para su funcionamiento la CdP requiere de la selección previa de una serie de herramientas que faciliten el intercambio entre sus miembros. Esta etapa es fundamental para que sus miembros puedan estar correctamente conectados desde el inicio. Según la función que soporten pueden encontrarse diferentes tipos de herramientas tecnológicas, tanto sincrónicas como asincrónicas.
- 2. Invitación a los miembros:** El líder invita a los potenciales miembros, y estos deben confirmar su participación. Es recomendable que se realice mediante algún sistema de inscripción electrónica (intranet o extranet) para registrar la información de los participantes.
- 3. Reunión de lanzamiento:** La reunión de lanzamiento comprende una bienvenida y una introducción formal de la CdP a todos los miembros. Además, deben compartirse los objetivos y los resultados esperados de la CdP para garantizar que todos los miembros tengan una comprensión clara de cómo funcionará la CdP. El líder o el moderador presenta a los miembros un plan de acción recomendado alineado con los objetivos de la CdP, que servirá como base del desarrollo de la CdP.
- 4. Proceso de desarrollo:** Es importante garantizar que la CdP funcione de acuerdo con sus objetivos. Los diferentes roles identificados, tales como líder, moderador, facilitador y miembros, desempeñan conjuntamente una parte crucial en el proceso de desarrollo de la CdP. Un líder sólido sirve como un factor de aliento y motivación para la comunidad y crea un sentido global de unidad. El moderador actúa como eje central de la comunidad al involucrarse de lleno en sus actividades y al ser la fuerza motriz detrás de ella, permitiéndole crecer y evolucionar. La contribución del facilitador gira en torno a brindar apoyo cotidiano para conducir, compartir y promover las actividades y los objetivos de la CdP. Los miembros motivados y comprometidos a través de su participación y contribución garantizan que la CdP se mantenga activa y enfocada a lograr los resultados esperados.

En el proceso de desarrollo deben considerarse las siguientes acciones por parte del moderador y eventualmente del facilitador:



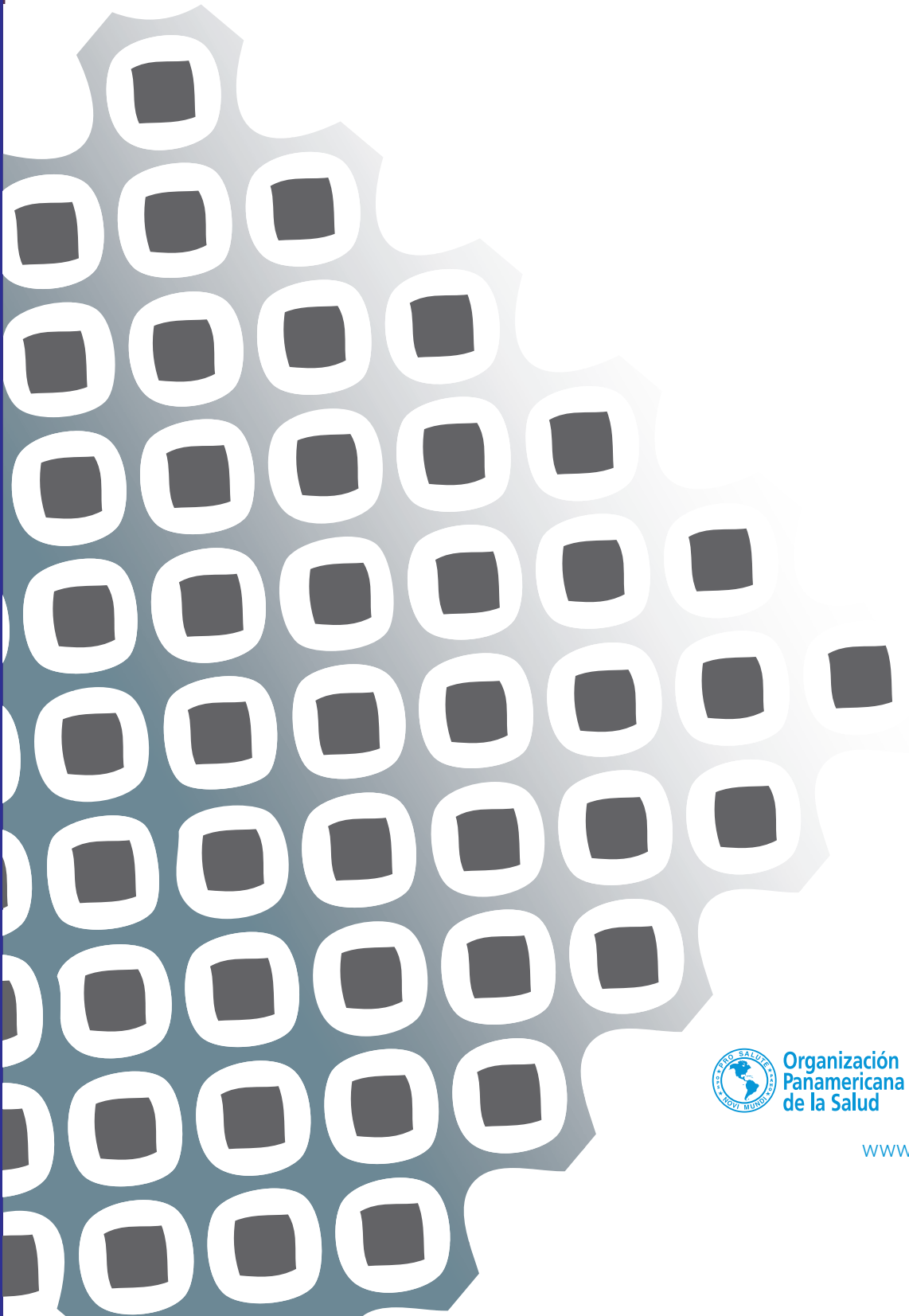
Planificación de la discusión	Intervención en el desarrollo de la discusión	Cierre de la discusión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la discusión según los objetivos del debate</li> <li>• Agrupar virtualmente a los participantes</li> <li>• Especificar el formato discursivo, preparar las fases de la discusión, prever aspectos dificultosos del contenido</li> <li>• Presentar preguntas o un texto inicial adecuados, y prepararse para profundizar el tema</li> <li>• Preparar y proponer inicialmente pautas para la participación (lenguaje usado, calidad y longitud de la exposición, manera de referirse a otros mensajes, tipo de mensajes en cada fase)</li> <li>• Confeccionar los puntos del contenido a tratar en la discusión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar las expectativas y objetivos de la discusión</li> <li>• Iniciar de manera significativa la discusión con una o más preguntas o temas relevantes</li> <li>• Reformular la pregunta inicial cuando las intervenciones van en la dirección equivocada</li> <li>• Organizar la discusión</li> <li>• Coordinar las participaciones y participar ofreciendo contenido específico y no solo mensajes de gestión del debate</li> <li>• Ayudar a enfocar el tema de la discusión</li> <li>• Ofrecer retroalimentación y realizar recapitulaciones si el debate es extenso</li> <li>• Registrar información de cada participante para recordar su conocimiento, experiencias e interés</li> <li>• Finalizar la discusión o líneas de discusión cuando se excedan en el tiempo sin producir resultados que construyan de conocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer un resumen articulado de las intervenciones</li> <li>• Cerrar la discusión de manera explícita</li> <li>• Valorar las intervenciones públicamente y, si corresponde, personalmente o en privado</li> <li>• Relacionar la temática de la discusión con acciones educativas posteriores (artículos, direcciones web, listas de interés, grupos de discusión, etc.) relacionadas con el tema</li> </ul>

## Fase III Conclusión

Esta fase permite evaluar, registrar y comunicar los resultados alcanzados. Cuando la CdP logra los resultados esperados alcanza su etapa de maduración; en este momento se completa su ciclo de vida y necesita ser evaluada. En esta fase deben considerarse tres aspectos.

- 1. Auto-evaluación:** Es necesario realizar evaluaciones periódicas y una al final de la CdP. Se sugiere realizar una encuesta simple de satisfacción a los miembros para evaluar el funcionamiento de la comunidad de acuerdo con los objetivos y resultados esperados. En base a los resultados de la encuesta, se exponen conclusiones, lecciones aprendidas, revisiones posteriores a la acción y recomendaciones. Además de compartir los hallazgos y resultados de la CdP, tales como sus logros, acontecimientos importantes, desafíos e inconvenientes fuera y dentro de la institución, la evaluación es un paso fundamental para promover y preservar el intercambio de aprendizajes y conocimientos adquiridos.
- 2. Documentación de resultados/Registro del trabajo:** La tarea de organización de la información corresponde mayormente al moderador, ya que debe gestionar la información y el conocimiento que se va creando en la CdP como resultado de la transformación de conocimiento tácito en explícito. Toda la información debe quedar preparada para ser incorporada en un repositorio institucional. La preservación de los contenidos de la comunidad es clave para facilitar su recuperación y uso en el futuro.
- 3. Comunicación y retroalimentación:** Es importante comunicar los resultados alcanzados por la comunidad, tanto a sus miembros como a las diferentes audiencias principales relacionadas con ellos. Según el tipo de CdP se sugiere evaluar la posibilidad de publicar los resultados en los siguientes medios y formatos: 1) nota en la Intranet para el personal de la institución, 2) nota en Internet para el público en general, 3) mensajes cortos para usar en las redes sociales, 4) presentaciones de PowerPoint para eventos relacionados a los temas de la CdP, 5) mensajes específicos para redes temáticas relacionadas conceptualmente a los temas de la CdP, 6) seminario virtual para la presentación y diseminación de los resultados, y 7) artículo científico, si se considera que la CdP está haciendo un aporte original a algún tema relevante de la Salud Pública.

Repositorios digitales y/o institucionales: Colecciones digitales de libros, artículos científicos, legislación, reportes, documentos técnicos, tesis, multimedia y otros trabajos de interés para la institución a la que sirven, como un medio para preservar y difundir la información (en general son también conocidos como literatura gris).



Organización  
Panamericana  
de la Salud



Organización  
Mundial de la Salud  
OFICINA REGIONAL PARA LAS Américas

[www.paho.org](http://www.paho.org)