

TEMA	COMUNIDADES DE PRÁCTICA (COPRAS)
TÍTULO DE LA SESIÓN	ESTRATEGIAS PARA DINAMIZAR LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA

Ponentes:

Ana Belén Sánchez (USAL)

Concha Antón (USAL)

Jesús Migallón (CIDALIA)

1

1. Introducción

Conceptualmente se pueden describir a las Comunidades de Prácticas (en adelante COPRAS) como una agrupación de personas que manifiestan un mismo interés a través de la puesta en marcha de una práctica común estable en el tiempo, y por lo que aprenden este grupo de personas de esa práctica común (Wenger, 1998; Wernger y Snyder, 2000; Wenger et al., 2002). Estas comunidades, por tanto, giran en torno a una idea que se considera importante para sus miembros, por lo que pueden ser consideradas como auto-organizaciones, característica que, de acuerdo con Vásquez (2011) es muy relevante para su posterior desarrollo.

El concepto de COPRA está vinculado a comunidades que fundamentan su existencia en proceso de aprendizaje continuo de base colaborativa y de apropiación social y construcción colectiva a diferencia de otros tipos de aprendizaje como es el individual (Wegner, 2001).

Según Wenger (1998) podemos identificar una COPRA a través de tres elementos que la definen y diferencian de otro tipo de organizaciones:

- i) *El objetivo común* que es renegociable por los miembros de la COPRA. Este campo de interés común contribuye a la conformación de la identidad colectiva y se constituye en una guía de aprendizaje y de las acciones a desarrollar dentro de la comunidad.
- ii) *El compromiso mutuo o intencionalidad* compartida que da sentido a la comunidad en base a la generación de relaciones de apoyo mutuo.
- iii) *El producto resultado de la práctica común* que constituye el eje alrededor del cual la comunidad aprende y construye conocimiento y acciones.

De los anteriores elementos definitorios se pueden extraer algunos rasgos distintivos de las COPRA como son la co-propiedad, voluntariedad, auto-organización y conexión entre de todas las personas que componen la comunidad. En este sentido, podemos afirmar que en una COPRA el núcleo central lo constituyen las personas y el conocimiento compartido.

Por tanto, de acuerdo con Vasquez (2011) las COPRA son diferentes de otras agrupaciones como pueda ser una unidad funcional en una organización (p.e. un Departamento de Recursos Humanos), puesto que al definirse como una práctica común estable en el tiempo, sus fronteras pueden traspasar los objetivos de esa unidad funcional.

De igual modo, una COPRA es diferente a un equipo de trabajo o de proyecto, porque estos grupos se unen para conseguir determinados resultados puntualmente establecidos y no para provocar conocimiento compartido. Así mismo, se diferencia de la constitución de una red de personas, porque esta se basa en un entramado de relaciones no necesariamente de prácticas comunes tal y como es obvio ocurre en las COPRAS.

2. Bases teóricas

Como trasfondo en su conformación, la COPRA se sustenta en las bases sociales de la teoría del aprendizaje que de acuerdo con Brown y Duguid, (1991), podemos resumir en las siguientes premisas básicas:

- *El aprendizaje es un fenómeno social.* En concreto, cuando se aprenden prácticas profesionales siempre se aprenden dentro de las comunidades de profesionales.
- *El aprendizaje ocurre en la «acción situada».* Es decir, se aprende una práctica mediante el despliegue de cada uno de los procesos que implican tal práctica y en el contexto en la cual ésta se realiza. Por tanto, la cognición está relacionada con la práctica y viceversa (Merçon, 2021) nexa que, en el contexto de las COPRAS, está potenciado por la praxis colaborativa realizada en situaciones profesionales reales que posibilitan la construcción activa de aprendizajes significativos mediante el establecimiento de la conexión de este nuevo conocimiento con otros previos (Ausubel, 1976).

Las dos premisas básicas anteriores están fundamentadas en la Teoría del Aprendizaje Social de Vygotsky (1978, 1985) para quien los procesos de aprendizaje se desarrollan mediante interacciones del aprendiz con adultos expertos que sirven de guía y tiene lugar en contextos determinados.

La Teoría de las Comunidades de Práctica toma estas interacciones básicas de la Teoría de Vigostky como base para el aprendizaje de la práctica laboral y las legitima introduciendo el concepto de “la participación periférica” (Lave y Wenger, 1991), que indica que un profesional inexperto participa en una comunidad de personas que ejercen esa profesión en un viaje desde la periferia hacia el centro de la comunidad y sus prácticas: primero se observa a los veteranos sin decir nada, luego se aplica lo que enseñan, después se participa activamente y finalmente se forma parte del núcleo de veteranos que enseñan a los nuevos principiantes. Es decir, el conocimiento circula a través de la práctica compartida (Vázquez, 2011, p.57). De este modo, las COPRAS como grupos de

profesionales inmersos en diferentes procesos participativos en los cuales se ponen en juego distintas formas de colaboración y liderazgo, presentan las condiciones adecuadas para hacer surgir colectivamente el conocimiento tácito y compartirlo de manera explícita y contextualizada (Nonaka y Takeuchi, 1995). Es así, que las COPRAS se configuran como estructuras de creación y gestión del conocimiento colectivo e innovación (Gairín, 2015), por lo que configuran estructuras que esencialmente sirven, entre otras cosas, para la formación continua, generación de nuevas alianzas y de nuevo conocimiento vinculado a los productos que desarrollan a lo largo del proceso. Así mismo, contribuyen a desarrollar competencias relacionadas con la capacidad de construir relaciones entre aprendizaje y desempeño organizacional, o compartir buenas prácticas y desarrollar actividades no limitadas exclusivamente al ámbito geográfico de la organización en la cual se integran los profesionales que la componen (Castrillón, 2020).

3. Las Comunidades de Práctica en el marco del Proyecto CISDO

3.1. Las Comunidades de Práctica locales

En el marco del proyecto CISDO, la COPRA es la herramienta de generación y adquisición de conocimiento utilizada para fomentar la cooperación entre las fuerzas y cuerpos de seguridad del estado (FFCCSE) y la sociedad civil en la prevención e intervención ante los delitos de odio. Podemos decir, por tanto, que constituye un espacio de generación y adquisición de conocimiento, a través de la formación, la investigación y el intercambio, orientado a la capacitación de los miembros de los cuerpos y fuerzas de seguridad del estado para la prevención e intervención ante los delitos de odio en cooperación con la sociedad civil.

Para ello, la COPRA trabaja de manera colaborativa y en un ambiente de co-aprendizaje en el que las personas participantes aprenden juntas, unas de otras, unas con otras en un medio compartido, en torno a un proyecto concreto común de formación.

El conocimiento se produce a partir de la interacción y participación orientada hacia el aprendizaje del conjunto de las FFCCSE con la participación de otras asociaciones, entidades e instituciones, partiendo de la experiencia y saberes del grupo y apoyándose de saberes y experiencias externos que se consideren relevantes.

La interacción y colaboración con asociaciones, instituciones y personas pertenecientes a las FFCCSE permitirá desarrollar las competencias relevantes, mejorar el mutuo conocimiento, fomentar la confianza y promover el diseño y desarrollo de estrategias comunes para la convivencia pacífica.

Las COPRAS, constituyen un proyecto de transformación social y formativa. Esencialmente, las personas participantes deben:

- 1) Estar comprometidas en un propósito o proyecto común

El interés común de todas las personas que componen las COPRAS se construye en torno a la prevención e intervención de los delitos de odio y la atención a las víctimas. Las COPRAS, por lo tanto, estarán constituidas por miembros de las FFCCSE y representantes de organizaciones sociales que den cuenta de la diversidad de las localidades y de otros organismos e instituciones con interés en la materia. Además, en función de sus necesidades formativas, las COPRAS podrán invitar a participar en las sesiones de la misma a personas expertas.

Cada COPRA definirá, en la comprensión de las necesidades detectadas en la localidad cuáles son sus prioridades y escogerán un proyecto común sobre el trabajarán en sus reuniones. Todas estas personas, en la medida que comparten conocimiento, proyectos y propósitos, conforman una comunidad.

2) Tener acceso común a un repertorio compartido de recursos, incluidos relatos, conceptos y herramientas.

Un facilitador de cada COPRA será la persona encargada de crear y mantener el repertorio y de garantizar el acceso de los participantes y del consorcio al mismo. Para ello, se encargará de recopilar todos los materiales formativos utilizados, así como las presentaciones y recursos compartidos por las personas que participen en la COPRA.

La Meta-comunidad de Práctica (METACOPRA) contribuirá a la creación del repertorio facilitando recursos y documentos. Las COPRAS, a través de los facilitadores, podrán recurrir a la METACOPRA para realizar consultas y solicitar asesoramiento.

3) Mantener las relaciones mediante el compromiso mutuo en actividades que fomenten la confianza.

El sentimiento de pertenencia que genera el hecho de formar parte de una comunidad favorece la motivación, el respeto y la tolerancia hacia los demás y, a su vez, la propia autonomía y la asunción de responsabilidades.

3.2. La Meta-comunidad de Práctica del proyecto CISDO

La Meta-comunidad de Aprendizaje del proyecto CISDO (METACOPRA) es la herramienta de generación y adquisición de conocimiento utilizada para fomentar la cooperación entre las fuerzas y cuerpos de seguridad del estado (FFCCSE) y el resto de los miembros del consorcio en el desarrollo de espacios de colaboración con la sociedad civil para la prevención e intervención en delitos de odio.

En el Proyecto CISDO la METACOPRA estará constituida por tres personas facilitadoras, mujeres y hombres, de cada una de las FFCCSE y representantes del Observatorio Español del Racismo y la Xenofobia (OBERAXE), de la Oficina Nacional de Delitos de Odio (ONDOD), de la consultora en diversidad CIDALIA y de la Universidad de Salamanca.

Los facilitadores de las FFCCSE son las personas encargadas de constituir, gestionar y dinamizar las COPRA en sus respectivas localidades. Además, como miembros de la

METACOPRA contribuirán a la creación de conocimiento para la transferencia de la metodología de las comunidades de práctica a otras organizaciones policiales y a su difusión.

La METACOPRA se inicia con un proceso de formación dirigido a las personas facilitadoras de 40 horas, centrada en los contenidos básicos del proyecto sobre delitos de odio y en la metodología de las comunidades de práctica. La formación se desarrollará de manera híbrida: presencial y online. La formación presencial se desarrollará en dos jornadas formativas en la Universidad de Salamanca. La formación online será accesible de manera síncrona y asíncrona a través de la web del proyecto. Las personas asistentes realizarán una prueba de adquisición de conocimientos y su participación en la formación será acreditada por el Centro de Investigación de Derechos Humanos y Políticas Públicas (CIDH-DIVERSITAS)

4. PRINCIPIOS DE LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA EN EL PROYECTO CISDO.

4.1. Metas compartidas

“El sentimiento de comunidad compartida requiere que los participantes simpaticen con las ideas en torno a las cuales se articula el grupo; aunque no estén de acuerdo, tiene que haber algún punto en común fundamental” (Donath, 1999, p. 31). Los participantes en la COPRA pueden organizarse en grupos de trabajo que cooperen en base a las reglas de interacción y colaboración que establezca la propia comunidad.

La COPRA tiene que atender las demandas y necesidades de las personas participantes. Fomentar la creación de sentido mejorará su confianza y empeño en la búsqueda de sus realizaciones personales y sociales.

Las y los facilitadores debe garantizar que la COPRA respeta la individualidad de cada participante, sus demandas y necesidades. Para ello debe:

- Fomentar la expresión de las demandas y necesidades de las personas participantes
- Procurar que el aprendizaje generado sea significativo y responda a dichas necesidades, dinamizando las sesiones y facilitando la búsqueda de los recursos y la participación de las personas expertas necesarias

4.2. Inclusión respetuosa

Dar cabida a la diversidad de miembros, opiniones y perspectivas, junto con la expresión auténtica de dichas perspectivas.

Todas las aportaciones realizadas en la COPRA deben ser consideradas en función de la validez de los argumentos y no en función de las posiciones de poder. Las interacciones dentro de las COPRAS y las que se produzcan con las personas expertas aliadas que asistan a las mismas, serán una fuente de aprendizaje para todas ellas. En la medida que estas interacciones se desarrollen desde una posición igualitaria, contribuirán al desarrollo de redes de solidaridad que superen el ámbito de las COPRAS y favorezcan el desarrollo de una sociedad inclusiva y tolerante.

El o la facilitadora debe garantizar que todas las voces son igualmente consideradas. Para ello es necesario establecer dinámicas de participación que garantizan que todas las personas tienen oportunidad de tomar la palabra y ser oídas. En el proceso de moderación, el/la facilitadora se encargará de:

- Distribuir turnos de palabra
- Asegurar la participación de quienes menos participan
- Evitar que el diálogo se aleje de las pretensiones del encuentro
- Frenar diálogos estériles a dos bandas.
- Frenar intentos de imponer ideas
- Pedir aclaraciones cuando la intervención no sea clara.
- Controlar los tiempos pactados.

Se debe vigilar, especialmente:

- Que las posibles diferencias de estatus en las FFCCSE no se trasladen a la COPRA
- Que las personas pertenecientes a los grupos vulnerables o minoritarios son empoderadas, rompiendo con los estigmas que puedan acarrear.
- Que los discursos y narrativas de las mujeres participantes en la comunidad no sean subsumidas por los discursos y narrativas de los hombres.

4.3. Condiciones de seguridad y apoyo

El papel del facilitador como modelo de comportamiento respetuoso en las interacciones es importante, al igual que la supervisión de las interacciones entre los participantes. Los participantes deberán participar en el establecimiento de reglas y normas para la interacción en grupo, con el fin de garantizar un entorno seguro y respetuoso. Este trabajo puede desarrollarse en la primera sesión de la COPRA a través del modelo de resolución dialógica de conflictos.

4.4. Identidad colectiva

Para favorecer el sentido de pertenencia hay que reforzar el desarrollo simbólico de identidad colectiva.

Desarrollar un acta de pertenencia que sea firmado por los participantes, mantener una historia fotográfica de la comunidad y visualizar el trabajo de la comunidad a través de la web del proyecto pueden ayudar a que los participantes sean reconocidos como miembros de la comunidad dentro y fuera de la COPRA.

7

Las y los facilitadores son responsables de:

- Elaborar un acta de compromiso de participación en la COPRA y mantenerlo actualizado.
- Recopilar consentimiento de uso de imagen y palabra
- Crear y conservar una galería fotográfica.
- Elaborar actas que permitan construir la historia de la COPRA, no solo como una recopilación de actividades sino como una narración de su construcción y funcionamiento.
- Seleccionar las noticias, fotografías y documentos que la COPRA compartirá a través de la web del proyecto.

4.5. Colaboración

La COPRA involucra a las FFCCSE y las organizaciones de la sociedad civil de forma solidaria y requiere de su participación para la creación del conocimiento.

Las y los facilitadores son responsables de:

- Promover la participación en la COPRA de la comunidad a través de personas representantes de las asociaciones y entidades relevantes.
- Involucrar a todas las personas participantes en la COPRA en la consecución de los objetivos ayudando en la definición de los roles que desarrollarán para la consecución de las metas definidas.

4.6. Discurso progresivo hacia la construcción del conocimiento

Bereiter (1994) propuso el término discurso progresivo para describir el proceso por el cual el intercambio, el cuestionamiento y la revisión de opiniones conducen a "una nueva comprensión que todos los implicados acuerdan que es superior a su propia comprensión anterior". Este discurso se basa en cuatro compromisos que asumen todos los participantes: a) trabajar para llegar a un entendimiento común; b) formular preguntas y proposiciones de forma que se puedan aportar pruebas; c) ampliar el conjunto de proposiciones colectivamente válidas; y d) permitir que cualquier creencia se someta a crítica si ello hace avanzar el discurso" (Bereiter, 1994, p. 6). Scardamalia et al. (1994) indican además que el aprendizaje intencional es "fundamentalmente una cuestión de objetivos más que de estrategias. Se trata de tener el conocimiento como meta" (p. 201). El conocimiento debe estar orientada hacia la transformación. Las personas integrantes de la COPRA no deben ser meras receptoras del conocimiento, ni deben esperar ser concientizadas por parte de alguna persona experta, sino que se debe valorar la conveniencia y posibilidad de transformaciones igualitarias como resultado del diálogo.

El rol de la persona facilitadora incluye garantizar que la formación que se reciba esté orientada hacia el cambio y que las personas participantes se responsabilicen del mismo, desde una posición activa y de agencia. Para ello el facilitador debe:

- Fomentar el desarrollo de expectativas positivas sobre la capacidad de la COPRA para conseguir sus objetivos.
- Promover que las personas participantes superen la “cultura de la queja” y reforzar el discurso orientado al cambio.
- Desarrollar estrategias de consenso y corresponsabilidad entre las personas que componen la COPRA.
- Proponer actividades que incidan en cambios personales, profesionales, institucionales y sociales hacia la consecución de una universidad inclusiva.

4.7. Apropiación mutua

Reconociendo la existencia de inteligencias múltiples y el axioma “nadie ignora todo, nadie sabe todo”. Este principio subraya la posibilidad que tiene las personas de llegar a entendimientos en los ámbitos cognitivo, ético, estético y afectivo.

La inteligencia cultural resulta de la interacción donde las personas, diferentes, entablan una relación con medios verbales y no verbales.

La o el facilitador deberá:

- Fomentar que los roles de las personas participantes, en relación a la formación, varíen a través de los diferentes momentos y sesiones, pero, en todos los casos, debe garantizarse su participación en la creación del conocimiento
- Promover que las personas expertas aliadas invitadas a participar en las sesiones de la COPRA utilicen metodologías participativas.

5. Fases en la creación, implementación y dinamización de una COPRA

5.1. Fase de diseño (momento prezero)

Esta fase abarca el tiempo que se necesita en la gestación de una COPRA. La meta circula en torno a la definición de estrategias y propósitos. En este momento se impulsa el surgimiento del tema generador. Se constata la existencia de un objetivo que conecta a un grupo de personas interesadas. Además, se seleccionan los medios de comunicación y se elabora un primer plan de acción.

Es básica la sensibilización y recogida de las diferentes aportaciones en la construcción de una narrativa común para lo cual ha de promoverse el conocimiento e interés compartido. Además, se ha de consensuar el respaldo de la organización en la cual trabajan los profesionales que componen la comunidad.

5.2. Fase de motivación (o Momento Zero):

Comprende la definición y planificación de lo que será la Comunidad de Práctica. La meta principal es el intercambio de conocimiento. Para ello, se abre un espacio o tiempo de conversación donde las personas consensuen los principios, los productos, cronograma y formas de organizarse. De acuerdo con Martínez-Herrera et al. (2015, p. 3) en esta fase se desarrollan los pasos que se relacionan a continuación:

- Definición del nombre o título que ha de contener información sobre el objetivo y producto concreto que se espera de la COPRA
- Identificación del problema que se espera resolver en la comunidad
- Definición del objetivo que pueden tener diferentes orientaciones: resolución de problemas, surgimiento de ideas, distribución de conocimiento entre entidades, desarrollo de buenas prácticas, reflexión y revisión de actuaciones realizadas...
- Definición de entre uno y tres resultados esperados para los cuales se programarán actividades orientadas a su consecución.
- Selección de los miembros y sus roles dentro de la comunidad. En el marco del Proyecto CISDO los principales roles son:

- Personas facilitadoras: fomentan la actividad y participación planteando problemas, aportando información, provocando la discusión. Tienen la misión de garantizar que la COPRA esté alineada con los objetivos planteados. De acuerdo con Vásquez (2011) su rol dentro de la comunidad es indispensable, pues dinamizan y fortalecen la actividad compartiendo conocimiento tácita y explícitamente. Además, potencia las actividades de la COPRA a través de diferentes herramientas (sincrónicas y asincrónicas) proporcionando información y compartiendo los objetivos de la COPRA dentro y fuera de la organización.
- Participantes: cada uno de los miembros de la COPRA que desarrollan una práctica compartida
 - Identificación de las audiencias destinatarias de atención o beneficio de la COPRA.

3.2. Fase de desarrollo o Implementación.

La meta gira en torno a la generación y uso del conocimiento. En esta fase se desarrollarán los productos especificados compartiendo acciones en el tiempo establecido con anterioridad. La COPRA ha de funcionar de acuerdo con sus objetivos para ello es importante que cada uno de los miembros ejerza los roles asignados y descritos en párrafos anteriores. La implementación del plan de acción inicia un proceso de compromiso y participación a un nivel más elevado.

3.4. Fase de evolución (momento vértice)

En esta fase se evalúa, registra y se comunica el proceso y los resultados obtenidos. Es una época de maduración que completa el ciclo de vida de la COPRA.

En cuanto a la necesidad de evaluación, además, de las realizadas durante el desarrollo de la comunidad, se considera necesaria realizar una evaluación final o encuesta de satisfacción a los miembros al objeto de evaluar el funcionamiento, potenciar e intercambiar los aprendizajes adquiridos.

En este momento, también es relevante que las personas facilitadoras organicen y preparen la información para presentar los productos resultado de la COPRA y así facilitar su transferencia. De igual modo, se deben de comunicar los resultados publicándolos en diferentes formatos (Martínez-Herrera et al. 2015, p. 6):

- Nota en la intranet de la institución
- Nota en internet para el público en general
- Mensajes en las redes sociales
- Presentación en eventos relacionados con las COPRAS

- Realización de seminarios presenciales o virtuales para la diseminar los resultados
- Artículo científico en la medida en que la COPRA haya realizado alguna aportación original.

La estrategia de implementación de la COPRA ha de tener como referente objetivos y productos a desarrollar. En la implementación de las fases presentadas anteriormente una serie de elementos son relevantes a la hora de adoptar una estrategia que garantice el éxito. Estos elementos pueden resumirse en los siguientes:

- Definir propósitos y productos
- Identificar a los miembros potenciales
- Partir de un análisis del conocimiento que la comunidad tiene y en base a ello delimitar el que necesita.
- Definir roles y responsabilidades
- Construir sentido de comunidad
- Utilizar métricas para medir el éxito y proponer mejoras

6. Herramientas para la dinamización de una COPRA

De acuerdo con Sanz (2005) el ciclo de vida de una COPRA está relacionado con la capacidad de realizar una actividad de las que se desprenderán resultados o buenas prácticas. La realización de estas actividades por parte de los miembros de la COPRA puede adoptar un formato presencial o virtual por lo que es recomendable la utilización de herramientas tecnológicas como Lista de correo, Wiki, Fórum de discusión, Blog, redes sociales entre otras. De igual modo, el uso de plataformas en línea cuyo objetivo es apoyar a los grupos, pueden constituirse en un recurso fundamental para el desarrollo y dinamización de una COPRA. Algunas de las más potentes en este sentido son:

- Portal de la Red FSN (<http://www.fsmnetwork.org>).
- Facebook (<http://www.facebook.com>)
- LinkedIn (<http://www.linkedin.com>)
- Google Hangouts (<http://www.google.com/+learnmore/hangouts/>)
- Google Groups (<https://groups.google.com>)
- Ning (<http://www.ning.com/>)
- Groupsite (<http://www.groupsite.com/>)
- Fuze Meeting (<http://www.fuzemeeting.com>)
- Adobe Connect (<http://www.adobe.com/products/adobeconnect.html>)
- Skype (<http://www.skype.com>)

Existen diferentes herramientas que promueven la conformación, desarrollo y evaluación de los productos de las COPRA. En este sentido, una aportación interesante es la realizada desde el programa de colaboración expandida de la Junta de Andalucía; cuyo objetivo principal fue extender la cultura y las herramientas de colaboración en la administración pública. En el blog del programa([Acerca de - Blog La Colaboración Expandida \(juntadeandalucia.es\)](https://www.juntadeandalucia.es)) se puede encontrar un repositorio vivo de herramientas de dinamización en las diferentes fases por las que pasa el ciclo de vida de una COPRA: (https://ws168.juntadeandalucia.es/iaap/blogcolaboracionexpandida/wp-content/uploads/sites/21/2020/12/Matriz_de_Herramientas.pdf)

Estas herramientas se dividen cinco categorías: i) dinamización de la comunidad; ii) liderazgo compartido y co-propiedad del proceso; iii) desarrollar y compartir saberes; iv) diseño de reuniones y v) digitalización de herramientas presenciales. Además, también se presenta un repositorio de buenas prácticas, lecciones aprendidas para la gestión de grupos colaborativos y diferentes COPRAS creadas en la Administración Pública y otras instituciones.

Además, pueden ser útiles diferentes dinámicas de construcción de equipos de trabajo accesibles en: <https://www.sessionlab.com/blog/team-building-activities/>

5. Referencias bibliográficas

- Ausubel, D. (1976). *Psicología educativa*. México: Trillas.
- Bereiter, C. (1994). Constructivism, Socioculturalism, and Popper's World 3. *Educational Researcher*, 23, 21-23
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1990). Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 240-57.
- Castrillón, M. A. G. (2020). *Las comunidades de práctica en las organizaciones*. *Desarrollo gerencial*, 12(1), 1-22.
- Gairín-Sallán, J. (2015). *Las comunidades de práctica profesional. Creación, desarrollo y evaluación*. Wolters Kluwer
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Martínez-Herrera, E., López-Ríos, J. M., & Salas-Zapata, L. (2015). Lecciones aprendidas de gestión del conocimiento para la salud pública: algunos espacios observados en Colombia. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 14(29), 97-113.
- Martos, S. S. (2005). Gestión de comunidades de práctica virtuales: acceso y uso de contenidos. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 2(2), 12.
- Scardamalia, M., Bereiter, C., & Lamon, M. (1994). The CSILE project: Trying to bring the classroom into World 3. In K. McGilley (Eds.), *Classroom lessons: Integrating cognitive theory and classroom practice* (pp. 201-228). Cambridge, MA: MIT Press.
- Yépez, Y. A. M., Torres, M. F., & Sarmiento, G. (2021). Comunidades de práctica, pasos para su implementación. *Revista Ñeque*, 4(10), 218-229.
- Merçon, J. (2021). Comunidades de aprendizaje transdisciplinarias: cuidando lo común. *DiDac*, 72-79.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Vásquez, S. (2011). Comunidades de práctica. *Educación*, 47(1), 51-68.

Vygotsky, L. (1978). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.

Vygotski, L. (1985). *Pensamiento y lenguaje*. Buenos Aires: La Pléyade.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: learning, meaning and identity*. Cambridge University Press).

Wenger, E., & Snyder, W. (2000). Communities of Practice: the new organizational frontier». *Harvard Business Review*, 139-145.

Wenger, E.; McDermott, R. Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.