

**JORNADA INTERADMINISTRATIVA SOBRE COMUNIDADES
DE PRÁCTICA**
CONCLUSIONES Y REFLEXIONES COLECTIVAS



Valladolid, noviembre de 2025

© ECLAP – Escuela de Administración Pública de Castilla y León.

Este documento es propiedad de la ECLAP. Por respeto a las autoras y autores de las ideas aquí recogidas, su reproducción o distribución solo está permitida si se cita claramente la fuente original.

No se autoriza su uso comercial ni la creación de versiones modificadas para su difusión.

Su contenido puede compartirse con finalidad formativa o informativa, respetando en todo momento la autoría institucional y los términos aquí establecidos.

Índice

INTRODUCCIÓN	4
EQUIPO IMPULSOR DE LA JORNADA	4
LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA COMO PALANCA DE APRENDIZAJE COLECTIVO EN LAS AAPP	5
EL ORIGEN DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA	5
EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN: CREAR CONDICIONES, NO DIRIGIR PROCESOS	5
LA ENERGÍA DE ENCONTRARSE Y LA DIGNIDAD DEL OFICIO	6
TENSIONES ESTRUCTURALES Y FUTUROS POSIBLES	6
DE LA IDEA A LA PUESTA EN MARCHA	6
CÓMO NACEN LAS COMUNIDADES	7
LA FORMACIÓN DEL GRUPO IMPULSOR	7
MANTENER LA MOTIVACIÓN	7
SEÑALES DE QUE LA COMUNIDAD LATE	8
INTEGRACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN	8
APOYO INSTITUCIONAL	9
RELACIÓN CON LA JERARQUÍA	9
LAS COMUNIDADES COMO FORMA DE CULTURA	9
LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA COMO ESPACIO DE CUIDADO Y ANTÍDOTO A LA SOLEDAD PROFESIONAL	10
UN ESPACIO SEGURO PARA COMPARTIR LO QUE CUESTA Y LO QUE SOSTIENE	10
LA ÉTICA DEL CUIDADO COMO BASE DEL APRENDIZAJE COMPARTIDO	11
LA PERTENENCIA COMO ENERGÍA QUE IMPULSA Y TRANSFORMA	11
ACOMPAÑAMIENTO, RECONOCIMIENTO Y RESPONSABILIDAD COMPARTIDA	12
LO EMERGENTE: CUANDO LA COMUNIDAD SORPRENDE	12
CONCLUSIONES DE LA JORNADA (A MODO DE MANIFIESTO)	12

INTRODUCCIÓN

La Jornada Interadministrativa sobre Comunidades de Práctica nació con la voluntad de crear un espacio de reflexión compartida en el que distintas administraciones pudieran detenerse, observar lo aprendido en estos años y contrastar miradas sobre el trabajo colaborativo. Lejos de ser un encuentro técnico más, la Jornada se concibió como un momento para volver a la esencia: comprender qué significa realmente construir conocimiento entre profesionales, por qué este enfoque sigue siendo necesario y cómo puede seguir creciendo dentro de unas instituciones que evolucionan constantemente.

El propósito central del encuentro fue doble. Por un lado, recuperar la experiencia acumulada, hacer visible lo que funciona y reconocer el valor de quienes han sostenido comunidades de práctica en contextos muy diferentes. Por otro, proyectar futuro, explorar qué condiciones permiten que estas comunidades nazcan, se mantengan vivas y generen un impacto real en la organización.

La riqueza de la Jornada se manifestó en la diversidad de voces que, sin necesidad de protagonismos, aportaron perspectivas complementarias: la mirada estratégica de quienes observan el fenómeno desde un recorrido largo, la experiencia concreta de quienes dinamizan o participan en comunidades y la dimensión más humana que emerge cuando se habla de confianza, cuidado y sentido compartido. Gracias a esta combinación, el encuentro ofreció una visión amplia y honesta sobre lo que significa trabajar en comunidad dentro de la administración pública.

Este documento recoge y ordena esas aportaciones como un relato continuo, con la intención de servir de referencia a quienes deseen comprender mejor este enfoque o iniciar su propia comunidad de práctica. La Jornada no fue simplemente un intercambio de experiencias: fue una invitación a repensar cómo aprendemos, cómo trabajamos y cómo construimos, juntos, culturas profesionales más conectadas, más inteligentes y humanas.

EQUIPO IMPULSOR DE LA JORNADA

La Jornada Interadministrativa sobre Comunidades de Práctica ha sido impulsada por MELCHOR ARIAS BERRIOATEGORTUA, Director de la Escuela de Administración Pública de Castilla y León (ECLAP), cuyo apoyo permitió poner en marcha esta iniciativa interadministrativa.

La implementación del proyecto ha sido coordinada por ARACELI ROJO LÓPEZ, Jefa del Servicio de Planificación de la Formación y Gestión del Conocimiento de la ECLAP y ha contado con el soporte técnico de MARÍA VISITACIÓN FERNÁNDEZ DÍAZ, responsable de la organización práctica y la logística de la Jornada.

Asimismo, la preparación de la Jornada ha contado con la participación de MANEL MUNTADA COELL, experto en liderazgo y gestión del conocimiento y fundador de [cumClavis], quien aportó el diseño conceptual y metodológico y colaboró en la identificación y contacto con las personas participantes.

LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA COMO PALANCA DE APRENDIZAJE COLECTIVO EN LAS AAPP

ENTREVISTA A:

- **JESÚS MARTÍNEZ MARÍN:** Fue Responsable de Formación Directiva y Nuevos programas del Departament de Justicia de la Generalitat de Catalunya (2005-2014) Y Cap de l'Àrea Innovació i Gestió del Coneixement. Impulsor y coordinador del programa Compartim desde el Centre d'Estudis Jurídics i Formación Especializada (CEJFE), una iniciativa de trabajo colaborativo que utiliza las comunidades de práctica como eje central desde 2005

Hablar de comunidades de práctica en la administración pública implica adentrarse en una forma distinta de comprender el aprendizaje y el desarrollo profesional. Lejos de los enfoques tradicionales —más centrados en la transmisión unidireccional de contenidos—, las comunidades representan un modo de construir conocimiento vivo, situado y profundamente conectado con la realidad del oficio. Son, en esencia, espacios donde el saber circula entre profesionales que comparten retos, responsabilidades e inquietudes.

EL ORIGEN DE UNA COMUNIDAD DE PRÁCTICA

Las comunidades de práctica no nacen porque alguien las diseñe, sino porque un colectivo reconoce que existe una necesidad que no puede resolverse de forma aislada. Su origen suele encontrarse en algo tan humano como la preocupación, la duda o la intuición de que falta una comprensión más profunda del propio trabajo. Una normativa compleja, un reto técnico persistente, la dispersión de conocimientos o la falta de un lenguaje compartido pueden ser los detonantes que hacen visible la necesidad de reunirse.

Detrás de cada comunidad hay siempre un motivo que moviliza, una especie de “llamada del oficio” que empuja a buscar respuestas colectivas. Por eso, su nacimiento suele ser orgánico, casi espontáneo, fruto de conversaciones, encuentros informales o momentos en los que la experiencia personal se siente insuficiente.

EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN: CREAR CONDICIONES, NO DIRIGIR PROCESOS

Aunque las comunidades nacen desde la práctica, requieren que la organización facilite ciertas condiciones para que puedan desarrollarse. La dirección tiene, en este sentido, una responsabilidad clave: otorgar legitimidad, proteger tiempo y reconocer el valor del aprendizaje entre iguales. Su papel no consiste en liderar contenidos, sino en crear el entorno adecuado para que los liderazgos naturales emerjan.

Las personas que dinamizan una comunidad no suelen hacerlo por designación jerárquica, sino porque poseen cualidades que inspiran confianza: una mirada amplia del oficio, capacidad de relación, curiosidad y una energía que moviliza. La dirección, lejos de interferir, debe permitir que estos liderazgos florezcan.

LA ENERGÍA DE ENCONTRARSE Y LA DIGNIDAD DEL OFICIO

Las comunidades generan algo que no siempre está presente en los entornos formales de formación: energía. Quienes participan suelen describir sus encuentros como espacios donde el tiempo pasa rápido, donde las ideas se encienden y donde la profesión recupera valor. Compartir experiencias, contrastar puntos de vista y sentirse acompañado produce un tipo de impulso emocional que sostiene la continuidad.

En el fondo, las comunidades devuelven dignidad al trabajo cotidiano. Permiten ver que el oficio tiene sentido y que existe un sustrato común que une a quienes lo ejercen.

TENSIONES ESTRUCTURALES Y FUTUROS POSIBLES

El ritmo natural de una comunidad —pausado, orgánico, basado en relaciones— no siempre coincide con los tiempos institucionales, más asociados a resultados tangibles y plazos cerrados. A esto se suman rotaciones, jubilaciones, concursos de traslado o cambios de estructura que pueden interrumpir la continuidad.

Aun así, las comunidades encuentran caminos para sostenerse. Una mirada de futuro pasa por imaginar figuras profesionales capaces de facilitar el aprendizaje en el puesto de trabajo y de articular puentes entre la práctica, la comunidad y la organización, respetando siempre la esencia colaborativa que les da vida.

DE LA IDEA A LA PUESTA EN MARCHA

MESA REDONDA:

- **SONIA MARCO PLA:** Departament de Justícia i Qualitat Democràtica – Servei de Rehabilitació i Sanitat (Generalitat de Catalunya)
- **MAYTE CANO LÓPEZ:** Escuela de Formación e Innovación de la Administración Pública (EFIAP) – Región de Murcia
- **JORDI VENDRELL:** Agència de Salut Pública de Catalunya
- **JESÚS MIGUEL GÓMEZ:** Servicio de Informática Corporativa – Junta de Castilla y León

La gestación de una comunidad de práctica es, en esencia, un proceso orgánico. No parte de un plan preestablecido ni de una decisión formal, sino de un despertar colectivo: el momento en que varias personas, desde lugares distintos de la organización, reconocen que comparten una misma inquietud y que esa inquietud pide ser trabajada juntas. Lo que inicialmente puede parecer una coincidencia —un intercambio casual, una conversación que abre posibilidades, un curso que despierta nuevas preguntas— termina revelándose como la semilla de algo más profundo.

En este proceso convergen trayectorias diversas. La diversidad no es un obstáculo, al contrario: es el nutriente que convierte un simple grupo en una comunidad con capacidad transformadora.

CÓMO NACEN LAS COMUNIDADES

Las comunidades de práctica suelen nacer de momentos aparentemente inocuos: un comentario al final de una sesión, una visita a un centro, un curso que se queda corto o incluso un espacio informal donde distintas personas comparten su manera de hacer. En realidad, detrás de estos chispazos late una necesidad más profunda: la intuición de que el conocimiento del oficio está disperso, que las preguntas se repiten en soledad y que el trabajo ganaría sentido si se pensara colectivamente.

Lo que se reconoce primero es la insuficiencia del aislamiento. Las personas descubren que, allí donde una mirada individual no alcanza, una conversación compartida abre horizontes. De esa toma de conciencia nace la primera voluntad de reunirse: la convicción de que en compañía se puede llegar mucho más lejos.

LA FORMACIÓN DEL GRUPO IMPULSOR

Toda comunidad necesita un pequeño núcleo inicial que actúe como motor, aunque este núcleo nunca se constituye por designación. Surge —y esto es importante— por reconocimiento mutuo. Las personas que lo forman no se proponen ni se ofrecen: simplemente se identifican unas a otras como compañeras de sintonía, de energía y de propósito.

Su fuerza procede de la combinación de varias cualidades: la curiosidad por comprender mejor las particularidades de su oficio, la generosidad para compartir sin reservas, la capacidad de sostener conversaciones honestas y la sensibilidad para percibir qué necesitan los demás. Son personas que se mueven por convicción, no por encargo, y que encuentran satisfacción en facilitar que las cosas ocurran.

En este punto, la calidad de las relaciones resulta decisiva. Cuando hay confianza, cuando la comunicación fluye sin esfuerzo y cuando se percibe un sentido compartido del trabajo, el grupo impulsor se convierte en un motor estable, capaz de sostener la comunidad más allá de las dificultades iniciales.

MANTENER LA MOTIVACIÓN

La motivación en una comunidad de práctica no es un recurso fijo: es una energía que se renueva o se desgasta según cómo se cuide el espacio. Mantenerla viva implica atender a dos dimensiones inseparables: la emocional y la operativa.

Por un lado, los encuentros presenciales, aunque sean esporádicos, se revelan esenciales para reforzar vínculos, actualizar complicidades y renovar el sentido del trabajo. Por otro, los proyectos con capacidad de inspirar —propuestas creativas, retos compartidos, mejoras tangibles— alimentan la curiosidad y el entusiasmo.

También desempeñan un papel importante los rituales informales: los cafés que abren conversaciones inesperadas, los momentos de celebración, los espacios de distensión que permiten que la relación vaya más allá de lo estrictamente profesional. A ello se suma el reconocimiento, tanto interno como externo, que significa el esfuerzo colectivo y conecta el trabajo de la comunidad con la organización.

Pero la motivación, sobre todo, se sostiene cuando la comunidad percibe impacto: cuando algo mejora, se ordena, se visibiliza o se transforma gracias a su acción. El impacto es, en última instancia, la confirmación de que el esfuerzo compartido vale la pena.

SEÑALES DE QUE LA COMUNIDAD LATE

Hay un momento en el que la comunidad deja de ser un proyecto y pasa a ser un organismo vivo. Las señales son inconfundibles: las aportaciones empiezan a fluir sin necesidad de convocatorias, las personas participan porque sienten el espacio como propio, las ideas emergen de forma espontánea y el reencuentro genera alegría.

Ese latido —a veces sutil, otras veces evidente— indica que la comunidad ha encontrado su ritmo, su identidad y su razón de ser. Es la señal de que el grupo ha construido un espacio significativo, donde la pertenencia no se declara: se experimenta.

INTEGRACIÓN DE LOS RESULTADOS Y DE LA COMUNIDAD DE PRÁCTICA EN LA ORGANIZACIÓN

MESA REDONDA:

- **ÁNGELA MARTÍNEZ PEINADO:** Departament de Justícia i Qualitat Democràtica – Servei de Rehabilitació i Sanitat (Generalitat de Catalunya)
- **DOLORES ANDREU ÁLVAREZ:** Dirección General de Servicios Sociales, Tercer Sector y Gestión de la Diversidad – Región de Murcia
- **VICTORIA SALVADÓ PASCUAL:** Agència de Salut Pública de Catalunya
- **ÁNGEL MIGUEL VEGA:** Dirección General de la Mujer – Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades (Junta de Castilla y León)

La integración de una comunidad de práctica en la organización no ocurre de manera automática ni inmediata; es un proceso gradual en el que dos mundos —el de la estructura formal y el de la colaboración espontánea— empiezan a reconocerse mutuamente. Cuando una comunidad madura, su actividad empieza a resonar más allá de sus fronteras naturales, influyendo en decisiones, prácticas y formas de comprender el trabajo. Ese tránsito desde lo periférico hacia lo estructural constituye uno de los momentos más delicados y, a la vez, más prometedores de la vida de una comunidad de práctica.

APOYO INSTITUCIONAL

El apoyo institucional no se limita a una declaración de intenciones: se concreta cuando la organización percibe que la comunidad está resolviendo problemas reales, abordando retos que permanecían sin respuesta o generando conocimiento útil para la mejora del servicio público. Este reconocimiento transforma la mirada institucional: la comunidad de práctica deja de ser vista como una actividad complementaria y pasa a considerarse un recurso estratégico.

Para que esta percepción arraigue, es esencial que la comunidad sepa **explicar con claridad su propósito, visibilizar el impacto alcanzado y mostrar cómo su trabajo conecta con los objetivos de la institución**. Cuando esta narrativa se construye de manera honesta y bien articulada, la organización comprende que el aprendizaje entre iguales no es un lujo, sino una vía eficiente para innovar y mejorar.

El apoyo puede expresarse de formas muy distintas: tiempo liberado para participar sin culpa ni presión, recursos técnicos para sostener la dinámica, reconocimiento formal que dignifique el esfuerzo o la presencia puntual de responsables en momentos clave. Lo importante no es la forma concreta, sino el mensaje implícito: la comunidad importa, su trabajo tiene valor y la institución la acompaña sin apropiársela.

RELACIÓN CON LA JERARQUÍA

La relación entre una comunidad de práctica y la estructura jerárquica de la organización exige una fina sensibilidad. Las comunidades necesitan autonomía para explorar, equivocarse, revisar supuestos y conversar sin miedo. La jerarquía, por su parte, necesita garantías de que el trabajo se alinea con el marco institucional. Entre ambos mundos debe trazarse un puente basado en la confianza.

Una jerarquía demasiado presente puede inhibir la espontaneidad, convertir el espacio en un lugar de rendición de cuentas y vaciarlo de frescura. Una jerarquía ausente, en cambio, puede dejar a la comunidad aislada, sin legitimidad, navegando en un mar de buena voluntad pero sin anclaje organizativo. La clave está en un acompañamiento que legitime sin intervenir, que dé cobertura sin condicionar, y que permita que el liderazgo de la comunidad siga emergiendo desde la práctica, no desde el organigrama.

En este equilibrio, la jerarquía actúa como un **marco protector**, no como una guía directiva. Abre puertas, facilita recursos y reconoce el valor de lo que está ocurriendo, pero deja que los ritmos, las conversaciones y las decisiones emergentes sigan siendo propiedad del colectivo.

LAS COMUNIDADES COMO FORMA DE CULTURA

Cuando una comunidad alcanza madurez, su influencia trasciende a sus miembros y empieza a permear la organización. Lo que comenzó como un grupo de profesionales reflexionando sobre su trabajo se convierte, con el tiempo, en una manera de relacionarse, de aprender y de resolver problemas.

En este punto, la comunidad de práctica deja de ser una excepción para transformarse en un modo de hacer: un estilo de trabajo basado en la transversalidad, la escucha, el análisis compartido y la cooperación entre áreas. Las comunidades empiezan a conectar disciplinas, a romper silos, a generar un lenguaje común y, sobre todo, a consolidar una cultura donde la confianza y el reconocimiento mutuo se vuelven prácticas habituales.

La organización empieza a experimentar entonces un fenómeno interesante: las conversaciones que nacen en la comunidad se expanden hacia equipos, departamentos y niveles directivos. Ideas que surgieron en un espacio pequeño se integran en procedimientos, protocolos o nuevas formas de enfocar retos complejos. La comunidad de práctica se convierte así en un laboratorio silencioso que, sin ruido, transforma la cultura profesional.

En definitiva, la integración de una comunidad de práctica no consiste en incorporarla a la estructura, sino en permitir que su modo de comprender el trabajo —más humano, más inteligente, más colectivo— se convierta en una forma natural de hacer organización.

LAS COMUNIDADES DE PRÁCTICA COMO ESPACIO DE CUIDADO Y ANTÍDOTO A LA SOLEDAD PROFESIONAL

DIÁLOGO ENTRE:

María del Mar Ibañez Camacho: Archivera en el Archivo Histórico Provincial de Córdoba. Vocal de colaboración de la Asociación de Archiveros de Andalucía. Coordinadora de la Comunidad de Práctica: Valora.

Laura Díaz Pano: Técnica del Área de Innovación y Gestión del Conocimiento del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada. Acompaña Comunidades de Práctica en su proceso de desarrollo y consolidación.

Las comunidades de práctica no solo ordenan conocimiento ni generan soluciones técnicas: también crean lugares donde las personas pueden respirar. Son espacios que permiten detenerse, pensarse y ser pensadas por otras, y en ese gesto se activa algo profundo que no siempre encuentra lugar en las estructuras formales de las organizaciones. En ellas se produce un tipo de encuentro que combina apoyo profesional, acompañamiento emocional y reconocimiento mutuo, generando una experiencia de pertenencia que rara vez surge de manera espontánea en los entornos laborales tradicionales.

UN ESPACIO SEGURO PARA COMPARTIR LO QUE CUESTA Y LO QUE SOSTIENE

El trabajo técnico, especialmente en ámbitos muy especializados o sometidos a alta presión —como los archivos, los servicios sociales, los talleres penitenciarios o la salud pública, presentes en la Jornada— suele vivirse desde la soledad. Soledad física, porque

muchas tareas se desarrollan de forma individual; y soledad estructural, porque no siempre existen espacios donde compartir dudas, criterios o decisiones.

Las comunidades de práctica operan como antídoto. Proporcionan un lugar donde expresar lo que habitualmente no se dice: incertidumbres, dilemas, intuiciones o aprendizajes que no encajan en un informe. Allí, las personas descubren que su experiencia cobra sentido cuando es escuchada por otras que reconocen en ella una parte de su propio camino.

Ese reconocimiento no solo legitima la práctica: también **cura** la sensación de aislamiento y revitaliza el vínculo con el oficio. La colaboración, como señalaban las conversaciones preparatorias, *sienta bien*. Hace bien.

LA ÉTICA DEL CUIDADO COMO BASE DEL APRENDIZAJE COMPARTIDO

Cuando se mira la comunidad desde la perspectiva de la ética del cuidado —como la formula Carol Gilligan—, se reconoce que aprender no es únicamente intercambiar saberes, sino cuidar a quienes los generan. Significa aceptar la interdependencia, comprender que ningún conocimiento se construye en solitario y que toda práctica profesional está atravesada por la responsabilidad mutua.

En este sentido, las comunidades de práctica actúan como espacios donde la empatía, la escucha profunda y la reciprocidad no son añadidos opcionales, sino condiciones que sostienen la calidad del aprendizaje.

Cuidar del otro también es cuidar del conocimiento: cuando las personas se sienten tratadas con respeto y sensibilidad, comparten con más honestidad, se abren a mostrar dudas y participan sin miedo al juicio. Así, el conocimiento que emerge es más rico, más ajustado y real.

LA PERTENENCIA COMO ENERGÍA QUE IMPULSA Y TRANSFORMA

Quien se siente parte de una comunidad se compromete de manera distinta. La pertenencia opera como una forma de nutrición emocional: fortalece la autoestima profesional, amplifica el sentido del trabajo y crea un círculo virtuoso entre motivación, creatividad y cuidado mutuo.

Las personas participan no porque se les obligue, ni porque exista un incentivo material, sino porque **se sienten vistas**. Porque ven reflejada su práctica en la de otros. Porque su experiencia importa. Y porque comprenden que el esfuerzo compartido multiplica las posibilidades y aligera las cargas.

Con el tiempo, la comunidad construye una identidad colectiva: un "nosotras y nosotros" que no anula la diversidad, sino que la celebra. Ese sentido de pertenencia —ligero, no posesivo— es uno de los principales motores de sostenibilidad de cualquier comunidad de práctica.

ACOMPAÑAMIENTO, RECONOCIMIENTO Y RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

El cuidado no es solo un asunto entre personas: implica también a la institución. Una comunidad que cuida necesita una organización que cuide. Esto significa ofrecer tiempo real para participar, reconocimiento explícito, espacios adecuados y una mirada institucional que valide el valor del intercambio.

Cuando la organización acompaña, la comunidad florece. Cuando se desentiende, la comunidad se convierte en un acto heroico destinado a agotarse.

El reconocimiento —formal e informal— es uno de los gestos más potentes: legitima el esfuerzo, significa el papel de quienes sostienen la comunidad y envía un mensaje claro de que el aprendizaje colaborativo tiene un lugar en la cultura organizativa.

LO EMERGENTE: CUANDO LA COMUNIDAD SORPRENDE

Hay un aspecto misterioso en las comunidades de práctica que merece ser nombrado: aquello que surge sin planificación. Momentos en los que una conversación deriva en una idea inesperada, en que una persona encuentra alivio donde no lo esperaba, o en que el grupo experimenta una lucidez colectiva difícil de explicar.

Ese componente emergente es, quizás, la expresión más pura del trabajo colaborativo. No puede forzarse ni diseñarse: solo puede cultivarse un entorno donde pueda aparecer. Y cuando aparece, suele ser la señal de que la comunidad está viva.

Las comunidades de práctica, vistas desde esta dimensión humana, no son únicamente una herramienta organizativa ni un método para producir conocimiento. Son, ante todo, **espacios de cuidado y pertenencia** que devuelven humanidad al trabajo, fortalecen vínculos invisibles y transforman la manera en que las personas se relacionan con su oficio y con los demás.

CONCLUSIONES DE LA JORNADA (A MODO DE MANIFIESTO)

La Jornada Interadministrativa ha permitido mirar de frente el valor, la fragilidad y el potencial transformador de las comunidades de práctica. De este encuentro emerge un conjunto de convicciones compartidas, que pueden formularse como un manifiesto para orientar su futuro en nuestras organizaciones:

1. Las comunidades de práctica son una necesidad, no un lujo.

Nacen cuando el trabajo real lo exige, cuando las preguntas se repiten en soledad y cuando el conocimiento disperso pide un espacio para ser pensado colectivamente.

2. El conocimiento es relacional: crece en diálogo.

El aprendizaje profundo ocurre entre personas que se escuchan, se contrastan y se acompañan.

3. La confianza es la infraestructura invisible del aprendizaje.

Sin confianza no hay apertura; sin apertura no hay comunidad.

4. El apoyo institucional debe ser activo.

El tiempo, la legitimidad y el reconocimiento son condiciones estructurales, no complementos.

5. La colaboración mejora el bienestar profesional.

Participar en una comunidad reduce la soledad y devuelve sentido al oficio.

6. Las comunidades transforman la cultura desde dentro.

Son laboratorios cotidianos donde se ensayan maneras más humanas y más inteligentes de trabajar.

7. Lo emergente es un valor.

Las mejores ideas pueden surgir sin planificación, cuando las personas conversan honestamente.

8. La pertenencia sostiene la continuidad.

Una comunidad vive cuando quienes la integran sienten que forma parte de su identidad profesional.

9. Compartir conocimiento es responsabilidad pública.

En sectores que impactan en la ciudadanía, aprender juntas es un deber ético.

10. Las comunidades construyen futuro.

Representan una apuesta por organizaciones más abiertas, colaborativas y conectadas.

Este manifiesto recoge lo aprendido y lo convierte en declaración de intenciones. Es una invitación a fortalecer, expandir y consolidar espacios donde el conocimiento y el cuidado se encuentren, donde el trabajo deje de vivirse en soledad y donde la administración pueda reconocerse —al fin— como una comunidad profesional que crece juntas.

Valladolid, 12 de noviembre de 2025