

TÍTULO DE LA PONENCIA: “Comunidades prácticas: trabajo colaborativo en el acompañamiento y seguimiento de proyectos sociales”

NOMBRE Y APELLIDO DE LAS AUTORAS: Noelia Mabel Avila Taglioli, Yesica Silvia Romina Massaferro

PERTENENCIA INSTITUCIONAL: Centro de Referencia Jujuy-Ministerio de Desarrollo Social de la Nación

CORREO ELECTRÓNICO: ntaglioli@desarrollosocial.gob.ar;
ymassaferro@desarrollosocial.gob.ar

RESUMEN

El presente trabajo pretende dar a conocer la importancia de la comunidad práctica como espacio de análisis y reflexión de la intervención como agentes del Estado, que permite al mismo tiempo la construcción de conocimiento y trabajo colaborativo.

Esta experiencia se llevó a cabo en el contexto que nos tocó vivir en el año 2020 por la pandemia mundial por Covid19. Uno de los principales cambios o quizás uno de los más sentidos fue el mundo del trabajo, pasamos del contacto cara a cara, del trabajo en campo y territorialidad, a reuniones, planificaciones, análisis de actuaciones, entrevistas, capacitaciones, encuentros con las comunidades y diferentes actores sociales a través de herramientas virtuales. Todo ello ha modificado nuestras formas de actuar, nos ha llevado a repensar en nuevas estrategias para acercar las herramientas del Estado y las Políticas Públicas a la población.

En esta complejidad la comunidad práctica se convirtió en un espacio para compartir experiencias profesionales que nos llevó a evaluar, construir y recrear estrategias para la optimización de la intervención estatal y aplicación de las políticas públicas.

Mirando hacia adelante, los próximos años vendrá un sistema laboral mixto (presencial-teletrabajo), por lo que se debe repensar el sistema de teletrabajo, dar respuesta a la necesidad de espacio de intercambios para que se conviertan en comunidades prácticas que permitan analizar el trabajo realizado y generar nuevas estrategias acordes a la realidad que va mutando constantemente.

PALABRAS CLAVES: Agentes del Estado, Trabajo Colaborativo, Comunidades Prácticas, Acompañamiento y Seguimiento de Proyectos Sociales, Organizaciones de la Sociedad Civil.

1. AGENTES DEL ESTADO

1.1 Contextualización (pandemia-Jujuy- CDR)

Se presenta un contexto en donde a finales del año 2019, un nuevo virus SARS-CoV-2, conocido como coronavirus responsable de la enfermedad COVID-19, se propagó rápidamente por todo el mundo ocasionando una pandemia durante el año 2020.

Es así, que el mundo se enfrenta a una crisis sanitaria y económica sin precedentes, ni la república Argentina, ni Jujuy escapan a esta realidad, en consecuencia la organización de la vida cotidiana desde el ámbito privado y público, debieron reorganizarse, encontrando nuevas formas y fuerzas para re-pensarse dentro de los marcos reglamentarios de cada territorio y según las diferentes prácticas sociales.

En consecuencia, la provincia de Jujuy, mediante el gobierno ejecutivo provincial y Comité Operativo de Emergencia – COVID-19, se anticipó a la decisión de ejecución de cuarentena mediante el Decreto Acuerdo N° 696-S-2020 el 3 de abril de 2020, explicitando en la RESOLUCIÓN N° 59-COE/2020.-San Salvador de Jujuy, 06 de julio de 2020: “es necesario extremar las medidas de bioseguridad ante el avance de casos de COVID 19, y a los fines de poder mantener un control de aquellas personas que pudieran estar en contacto con el virus, es imperioso y necesario que los mismos sean alojados en lugares previamente designados por el gobierno de Jujuy, para el cumplimiento del aislamiento y cuarentena obligatoria hasta tanto se corrobore la inexistencia de síntomas de la enfermedad, lo cual permitirá una mayor contención de salud pública de la población”

Es por ello, y a fines explicativos, que podemos caracterizar tres grandes momentos teniendo en cuenta las diversas medidas preventivas, políticas y normativas con las cuales se hace frente a la pandemia:

1- Cuarentena estricta, se oficializan las primeras medidas de prevención; cierre de administración pública nacional-provincial, inicios del teletrabajo, cierre de las fronteras provinciales y departamentales, se prohíbe la libre circulación.

2- ASPO “Aislamiento social, preventivo y obligatorio”: circulación por terminación de DNI, control y permisos de circulación, prohibición de reuniones de más de 5 personas, cierre de la administración pública y actividades escolares. Regulación de los Departamentos, en base a la cantidad de casos confirmados y casos sospechosos que ha tratado el Comité Operativo de Emergencia.

3 - DISPO “Distanciamiento Social, Preventivo y Obligatorio”: habilitación de actividades recreativas, de esparcimiento público, económicas y productivas, a los fines de mitigar el impacto económico y social del aislamiento social preventivo y obligatorio. Autorización de reuniones sociales de hasta más de 10 personas, reactivación y vuelta

a la clases presenciales y apertura de espacios públicos entre otras, en su mayoría con protocolos de prevención y distanciamiento social.

En los diferentes momentos se resalta el énfasis por el estricto control del cumplimiento de las reglas a las conductas del distanciamiento social y de medidas sanitarias, siendo necesarias para contener el impacto de la pandemia, sin embargo y paulatinamente -en algunos casos clandestinamente- se irrumpieron estas normas. Luego desde el estado provincial tuvieron que ir facilitando la habilitación de actividades económicas formales e informales y actividades sociales, culturales y recreativas.

Este contexto implicó un desafío como organismo nacional, ya que no podíamos trabajar de forma presencial, y en contraposición de los estados municipales y organizaciones sociales que se regían por las disposiciones provinciales, demandando presencia en territorio.

Para cerrar este apartado, se menciona algunos de los impactos que se vivenciaron de diferentes maneras en nuestras subjetividades:

- Realidad particular en la provincia de Jujuy: decisiones políticas a nivel provincial contradictorias, discurso de estigmatización y persecución.

- Vivencias de incertidumbre, miedos, desconocimientos frente a las diferentes situaciones de angustias por muertes, por la enfermedad, por los duelos, entre otros.

- Desencuentros con el equipo de trabajo, crisis. Paralelamente los diferentes compañeros vivieron situaciones de estrés por los desafíos de la nueva realidad.

- Obstáculos iniciales al no poder dar respuestas, ni generar estrategias de comunicación por que muchos de los titulares de derecho (población objetivo del MDS) no logran acceder al internet, no poseen herramientas digitales (celular- computadoras, etc.).

- Momentos permanentes de construcción de nuevas formas de comunicarnos, mediante las pantallas, escucha y acción permanente.

- Superación y organización en la división del trabajo en equipo.

- Recreación e invención de cómo generar encuentros, charlas, capacitaciones como nuevas modalidades de presencia e intervención del estado nacional en las diferentes regiones de la provincia de Jujuy.

1.2 Centros de Referencia (CDR) y las funciones de los agentes del Estado Nacional.

Los Centros de Referencia son espacios conformados por equipos interdisciplinarios que articulan las diversas líneas de acción del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, “son creados para construir, junto con la comunidad, estrategias de desarrollo local y provincial desde un abordaje integral: participativamente y desde todas las miradas”. (Territorios. 2016. p.6.)

Desde un paradigma participativo, colectivo, de investigación acción planeamiento estratégico y crítico, ya que se considera que ningún actor puede trabajar sólo, se necesita construir estrategias que recuperen los saberes y las experiencias de todos y que faciliten la implementación de las políticas sociales integrales en el territorio.

Recordamos que en el año 2003-2007 el Ministerio de Desarrollo Social fue construyendo institucionalidad en cada territorio, en ese marco es que se ponen en marcha los Centros de Referencia conformados por equipos interdisciplinarios cuya forma de trabajo es la de articular políticas con los gobiernos provinciales y municipales, las organizaciones de la sociedad civil y los movimientos sociales.

Hasta la actualidad se erige como la representación territorial del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, en cada una de las provincias del país, constituyen espacios en todo el país, de participación y de organización social.

La organización institucional del CDR Jujuy posee un grupo humano heterogéneo, conformado por agentes de diversas profesiones, experiencias, géneros y edades.

Es un grupo que fueron-son- capacitados permanente, “en un perfil polivalente, promoviendo espacios interprogramáticos, interregionales e interdisciplinarios, con el fin de transformar prácticas de intervención, proponer nuevas metodologías participativas y elaborar planes de trabajo apropiados para cada lugar”. (Territorios. 2016. p.6.)

“Reconocemos que la fortaleza institucional de los Centros de Referencia y Articulación es el conocimiento adquirido del territorio, destacando el impacto sociocultural y político de esta modalidad de implementación de las políticas sociales, que respeta las identidades locales e integra todas las voces y miradas en el marco de este Proyecto Nacional y Popular. Durante la gestión 2007-2011 se apuntó a la consolidación de los Centros de Referencia y de Articulación como dispositivos territoriales de gestión, implementación y seguimiento de las políticas sociales en todo el país. El principal objetivo fue la generación, promoción y sostenimiento de la organización comunitaria, con ejes en las familias y el trabajo.” (Territorios. 2016. p.6.)

La integralidad en acciones, priorizadas para los Centros de Referencia son:

- Vinculación político institucional.
- Conformación de equipos.
- Implementación integral de las políticas sociales.

Para las autoras, desde un paradigma emancipador, “El agente público nacional en los CDR es una persona con formación, experiencia y conocimiento territorial, que realiza una labor junto a otros actores y en pos de garantizar derechos de toda una comunidad, mediante las herramientas del MDSN. Son sujetos dependientes del Estado Nacional, que actúan como facilitadores - mediadores y tomando contacto con la realidad de las familias, comunidades, referentes, equipos técnicos, organizaciones sociales, etc.,

quienes conforman la población objetivo. Se constituyen en sujetos de derecho en situación de vulnerabilidad socioeconómica-sanitaria-ambiental en los distintos puntos de la provincia de Jujuy, para que puedan acceder a diferentes formas operativas de fortalecer las propuestas en pos del desarrollo de la economía social o socio comunitario”.

Siguiendo el hilo conductor, y a grandes rasgos, se puede mencionar las principales funciones del agente público en el CDR, las cuales se orientan a:

- Mediador entre las políticas públicas implementadas por el Gobierno Nacional y la sociedad.
- Tiene un principio integrativo social, buscando acceso y equidad en diversos aspectos, orientando a mejorar las condiciones de vida de la población y acercando las herramientas del Estado.
- Poner en conocimiento a los superiores de los órganos competentes sobre las propuestas que consideren adecuadas para mejorar el desarrollo de las funciones de la unidad en la que estén destinados, y así también, el conocimiento del territorio y las prácticas culturales para que sean incluidas en las políticas públicas.
- Implementar las políticas públicas asumiendo el compromiso con el otro, teniendo en cuenta la particularidad territorial, respetando los saberes de los distintos actores que conforman el territorio, siendo un nexo que permita que se pueda generar organización en la comunidad.

2. COMUNIDADES PRÁCTICAS (CP)

El impacto que generó la pandemia en la actividad laboral en el CDR-JUJUY, implicó un cambio 360°, se impuso por la realidad sociohistórica- sanitaria y de emergencia nacional, un proceso de reorganización; que fue pasando por diferentes momentos y atravesando en las subjetividades de todas las personas de este Ministerio, desde las diferentes emociones, con altos y bajos, picos de estrés y de incertidumbre.

Este contexto, nos permitió adentrarnos y comenzar a pensar en las Comunidades Prácticas (CP).

2.1 Conceptualización de Comunidades Prácticas

Consideramos, que es menester ponernos de acuerdo sobre qué entendemos por Comunidades Prácticas, ya que, desde las ciencias sociales se presenta como un término multifacético, contemporáneo, pero también muy antiguo, dependiendo de sus propósitos, de sus alcances y campos.

Las definiciones son tantas como experiencias de comunidades de prácticas, ya que, algunos autores expresan que todos los seres humanos pertenecemos a diferentes comunidades de prácticas en nuestros trayectos de vida.

En esta oportunidad tomaremos el concepto desde la teoría del aprendizaje -planteado por los antropólogos Jean Lave y Etienne Wenger 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” Wenger. (2015). 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

Partiendo desde el marco antes mencionado, nuestro posicionamiento y adecuándolo a la particularidad del abordaje, es que conceptualizamos a las comunidades de práctica como “aquella comunidad conformada por un grupo de agentes del estado nacional y los titulares de derechos como actores locales comprometidos, participando y generando procesos colectivos y dinámicos, que da lugar al mutuo aprendizaje, para construir respuestas y propuestas a los problemas mediados por diferentes estrategias y formas de comunicación para afrontar los desafíos planteados”.

2.2 Configuración de las Comunidades Prácticas

En la diversidad de autores, se puede ir configurando lo que se denomina una comunidad de práctica, ya que, no todo lo que se llama comunidad es una CP. El autor pionero Wenger explicita que deben poseer tres características cruciales:

- *El dominio:* tiene una identidad definida por un ámbito o dominio de interés común. La membresía entonces implica un compromiso con dicho dominio, y entonces una competencia compartida que distingue a sus miembros de otras personas. El dominio no es necesariamente algo reconocido como “*expertise*” fuera de la comunidad.

Se valora la competencia colectiva y aprenden entre ellos, aunque muy pocos fuera del grupo pueden valorar o incluso reconocer su “*expertise*”.

- *La comunidad:* al perseguir el interés que tienen en su dominio o ámbito, los miembros de una comunidad se comprometen a participar en actividades y discusiones, a ayudarse entre sí, y compartir información. Construyen relaciones que les permite aprender los unos de los otros; cuidan su posición y entendimiento con los demás.

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

Los miembros de una comunidad de práctica no necesariamente trabajan juntos diariamente.

- *La práctica*: una comunidad de práctica no es meramente una comunidad de interés. Los miembros de una comunidad de práctica son profesionales o personas dedicadas a una práctica, que desarrollan un repertorio compartido de recursos: experiencias, historias, herramientas, formas de enfrentar problemas recurrentes –en breve una práctica compartida. Esto toma tiempo e interacción sostenida. El desarrollo de una práctica compartida puede ser más o menos autoconsciente.

La combinación de estos tres elementos es lo que constituye una CP. Los tres elementos son lo que caracteriza a la comunidad de práctica como tal tipo de comunidad.

También podemos agregar algunas de las características que se manifiestan en las CP : a) se pueden identificar diferentes tamaños por la cantidad del grupo, pudiendo ser pequeños-de cinco a ocho participantes- y grupos muy grandes-de más de veinte participantes-, caracterizados por un grupo pequeño de miembros centrales, y otros en la periferia, b) también pueden ser locales y globales, teniendo en cuenta las dimensiones territoriales, c) según la modalidad de encuentro o reunión, pueden ser presenciales y/o en línea. d) se puede mencionar que según el reconocimiento pueden ser formales -generalmente respaldadas con financiamiento- e informales -reconocidas y autogestionadas solo entre sus propios miembros-.

Además, para Wenger las CP tienen una estructura muy simple, aunque hay muchos autores que disienten, tomaremos las tres figuras que propone el antropólogo; tres roles distintos a desempeñar en el seno de la comunidad: el moderador, los líderes y los miembros de la comunidad de práctica.

1.Los *moderadores* o también llamados dinamizadores tienen un papel fundamental para garantizar el buen funcionamiento de la CP. Se destacan la identificación de temas importantes a tratar en el ámbito de la comunidad y la planificación y facilitación de las actividades de la comunidad. Potencia el desarrollo de los miembros.

2.Los *líderes* juegan un papel influyente y clave para atraer la participación y legitimar la CP, es responsable de dinamizar la CP y garantizar la evolución de los trabajos colaborativos, la cohesión, capacitación y alineación del grupo central.

3.Los *miembros* de la CP que con una participación más o menos activa son el cuerpo central de la comunidad. Personas comprometidas con el desarrollo de la CP y sus objetivos. Movilizan al grupo central especialmente cuando se dan cambios.

Por otro lado, se mencionan algunos aspectos a tener en cuenta para que las CP se mantengan activas: 1. El sentido de pertenencia a la comunidad: es generar el

sentimiento de ser, tomar y formar parte de una comunidad, como así también, del sentimiento de pertinencia, 2. La actitud personal de los participantes de la comunidad, involucrando el tiempo que dedica, la predisposición del aprender del otro y el trabajo colaborativo con una actitud positiva. 3. Aspecto relacional fomentar 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 4. La cultura organizacional se refiere principalmente a las reglas de juego formales e informales arraigados en la organización y su gobernanza. 5. Los mecanismos de comunicación y la estructura organizacional que tendrá la comunidad práctica, establecer con claridad los roles y responsabilidades y su estructura de funcionamiento.²

2.3 Construcción de las Comunidades Prácticas

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) propone una metodología para la construcción de comunidades prácticas.

Para ello presenta los principales objetivos de una CP:

- Formación continua de los y las integrantes. Los miembros de una comunidad profesional disponen, a través de una CP de un medio interactivo e informal para mantenerse al día de novedades, noticias y opiniones sobre lo que ocurre en su disciplina. Se intercambia 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 CP son vehículos que facilitan los flujos del conocimiento y refuerzan los lazos entre los y las integrantes de una comunidad profesional. La participación 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.
- Las CP 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. Es, por su propia naturaleza, un espacio que retroalimenta y construye nuevo conocimiento fruto de la discusión y la reflexión. La participación en una comunidad práctica facilita la implementación de proyectos y programas que requieren de procesos de captura, análisis, intercambio y transferencia de conocimiento, articula iniciativas

² Guía Comunidades de Práctica Serie Metodológica en Gestión de Conocimiento, Proyecto Compartir Conocimiento para el Desarrollo Unidad de Gestión de Conocimiento Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe.

y coordinar esfuerzos entre los diferentes actores comprometidos con los temas de desarrollo y derechos humanos.

Siguiendo los aportes del PNUD, las CP se vienen utilizando desde el 2006, como una estrategia institucional de intercambio de conocimientos, proponiendo una metodología a través de cuatro etapas, las cuales nos son lineales, sino que confluyen y se retroalimentan, un ida y vuelta constante, a las cuales se las puede caracterizar:

Una primera etapa de *diseño* en que se dialoga y acuerda el tema, la estrategia y el propósito de las comunidades prácticas, y se definen 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.

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 comunidad práctica 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.

3. ACOMPAÑAMIENTO Y SEGUIMIENTO DE PROYECTOS SOCIALES

3.1 Proyectos sociales

Los proyectos sociales forman parte de la cotidianeidad en nuestras tareas como agentes del Estado, al pensar a los mismo como parte y puesta en marcha de políticas integrales que generan propuestas que incluyen la mirada de los diferentes actores sociales, miradas que visibilizan los problemas reales de cada territorio; y que al mismo tiempo generan espacios de diálogo, movilización y reconocimiento de capitales (simbólicos, sociales, económicos, culturales) y recursos para dar respuesta a necesidades sentidas e impulsar cambios para alcanzar el bienestar.

De este modo son entendidos como herramientas estratégicas de gestión colectiva, que apuntan a inducir cambios a partir de las propuestas de los actores sociales que se desenvuelven en el territorio, incluyendo la mirada local, tanto en la identificación de los problemas, como en la elección de alternativas y ejecución de los mismo, de esta forma se hace visible la inclusión participativa, que a su vez permite fortalecer la relación Estado-Sociedad Civil.

Esta concepción parte de considerar que los cambios deben realizarse desde las bases sociales teniendo como punto de partida los proyectos locales que impliquen la

participación de los diferentes actores en los procesos de creación y generación de propuesta para mejorar e impulsar el desarrollo local, donde el rol del agente del Estado tiene preponderancia para fortalecer la relación antes mencionada.

La intervención como agentes del Estado tiene el propósito de mejorar los niveles de equidad entre los grupos sociales de cada región del país, atendiendo a las necesidades vitales de estos con mayores carencias. Para ello, los proyectos sociales requieren que las personas implicadas en el proceso lleven adelante la concientización, reflexión, acompañamiento y asesoramiento presente en cada metodología que demanda una supervisión basada principalmente en el conocimiento de la realidad del territorio y por ello el agente debe estar en constante formación para brindar el adecuado y oportuno abordaje social.

Por ello, debemos partir del estudio de la situación inicial, es decir, conocer cuál es el punto de partida en cuanto a condiciones de vida/ estructurales; identificando al mismo tiempo, los recursos y potencialidades a nivel local; desarrollando iniciativas de sensibilización, movilización y concientización en búsqueda de generar acciones/condiciones que hagan posible una coordinación de actividades comunitarias que influyan en la mejora de condiciones de vida de los territorios.

A partir del acompañamiento y seguimiento de los proyectos, realizamos un estudio de los procesos de satisfacción de necesidades, de producción y reproducción cotidiana de los actores sociales, donde se puede identificar:

- Los capitales de cada integrante y de las organizaciones
- La dimensiones individuales y colectivas, cuyas necesidades de cada actor en la búsqueda de una respuesta motoriza a la organización y a las acciones colectivas.

Es en este espacio de interacción y teniendo en cuenta la mirada de los actores sociales, de sus saberes populares, que se construyen las estrategias de acción que posteriormente se plasman y se visibilizan en los proyectos sociales.

De este modo, una de las funciones principales como agentes del Estado es promover y facilitar procesos de aprendizaje social, a través de los cuales los actores van desarrollando progresivamente sus potencialidades.

Teniendo como lineamiento metodológico la planificación estratégica y participativa en los procesos de acompañamiento y seguimiento de proyectos sociales, imprescindible para la construcción de herramientas que permitan la acción y una efectiva interacción entre el conocimiento popular, la participación y experiencia de los actores, como un proceso de empoderamiento, en el cual los actores sociales toman el liderazgo en el proceso de cambio.

Además, debemos facilitar la conformación de espacios en las comunidades donde intervenimos, estos espacios deben de estar conformados por los actores que sostienen dicha comunidad, actores gubernamentales y no gubernamentales, estas mesas de intercambio de saberes lo que nos permitirá es poder potenciar el recurso económico aportado por el Estado y apuntalar entre los integrantes de dicha comunidad al proyecto que se está implementando, lo que nos permite ese espacio de organización comunitaria es poder ver cómo entre todos se puede facilitar la acción, armar una red que contiene al proyecto, y otorga sustentabilidad en el tiempo.

3.2 Comunidades Prácticas como metodología de acompañamiento y seguimientos de Proyecto Sociales.

La irrupción de la pandemia, la disposición del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) y el Distanciamiento Social Preventivo Obligatorio (DISPO), nos llevó como agentes del estado en los Centros de Referencia, a reestructurar lo planificado en el acompañamiento y seguimiento de los proyectos sociales, a modificar la forma de comunicarnos y vincularnos con los distintos actores, como así también, a readaptar e incorporar herramientas de trabajo.

Este proceso en muchas instancias se dio de manera inconsciente y en otros consciente, que es lo que permitió desarrollar esta experiencia.

Esta situación ha llevado a implementar nuevas metodologías que permitieron acercar las herramientas del Estado a las comunidades. Para ello se hizo uso de nuevas estrategias con el fin de dar respuesta a las necesidades locales, aplicando la Comunidad Práctica.

Analizando el trabajo llevado a cabo se pudo identificar:

- Que los actores sociales intervinientes, fueron los titulares de derecho de los programas sociales-para especificar en nuestro caso desde el Programa Nacional de Banco de Maquinarias, Herramientas y Materiales para Emergencia Social ³, equipos técnicos municipales y equipos de las Organizaciones Sociales, equipos técnico del CDR Jujuy y equipo técnico

³ El Programa está integrado por dos componentes: a) Banco de Maquinarias, Herramientas, y Materiales. El mismo consiste en la transferencia con carácter de subsidio no reintegrable a Organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales con la finalidad exclusiva de ser destinados a la compra de maquinarias, herramientas y materiales para ser entregados (en carácter de comodato) a personas en situación de alta vulnerabilidad social y económica, ya sea en forma individual o asociada para hacer frente a la Emergencia Social.

b) Asistencia Técnica y Capacitación. Dicho componente se ejecutará a través de universidades, instituciones educativas y organizaciones de la sociedad civil con la finalidad de brindar asistencia técnica y/o capacitación necesaria en las instancias de formulación, ejecución y acompañamiento de los proyectos apoyados por el Banco de Maquinarias, Herramientas y Materiales.

central del Programa. Los cuales a partir de un interés común-fortalecer la economía social local-comenzaron a trabajar en CP, desarrollando de esta forma un trabajo colaborativo en la construcción de un proyecto en común. (Identificación de una CP).

En cuanto a los roles de la CP fueron situacionales, en donde tanto los agentes de los equipos técnicos fueron moderadores y los referentes de las ONG fueron los líderes y viceversa, dando riqueza a la dinámica de la misma. Y si bien se explicito un interés en común-fortalecer la economía social-en el desarrollo de la CP se permitieron compartir otros intereses, experiencias, saberes, relacionados con esta realidad que nos atraviesa.

- Fue necesario para poner en marcha la estructura de la CP, en una primera instancia organizar a los participantes en tres grupos-antes mencionados-, los cuales interactuaron a través del uso de herramientas tecnológicas como ser zoom, meet, videollamadas, que permitían encuentros sincrónicos para el trabajo conjunto. Estas nuevas herramientas tecnológicas fueron utilizadas en base a pruebas y error, aprendiendo en conjunto la utilización de las mismas, sus alcances (en que territorio funciona más un zoom- meet, videollamadas o reuniones por WhatsApp) y sus ventajas (compartir pantallas, cuadros, videos, pizarrones) y sus obstáculos (no siempre es bueno compartir las pantallas por la señal, la intensidad del tiempo, equipos no adaptado, entre otros). Este aprendizaje fue compartido, fue simultáneo entre unos a otros para poner en prácticas estas herramientas.
- La CP es pequeña, regional, formal y fue variando los intereses, ya que hasta el día de la fecha se articula por diferentes intereses desde pedagógicos, profesionales, recreativos, como también, gestiones administrativas nacionales, provinciales, municipales, mapeo de recursos, articulación, estrategias.
- El desarrollo de la producción y posterior producto final-proyecto- utilizó nuevos métodos de acompañamiento y seguimiento de proyectos sociales que estuvieron mediados por la tecnología. como ser el uso de talleres de elaboración de proyectos, socialización y análisis de experiencia, como así también, evaluación constante incluyendo la mirada de cada grupo. Lo que dió lugar al planteamiento de intereses en común, la indagación teoría y reflexión de las propias prácticas; promoviendo al mismo tiempo la participación como espacios de encuentro e interacción.
- Se evidenciaron las diferentes etapas de la conformación de la CP. Se puede identificar, que en esta experiencia se alcanzó una Comunidad Práctica, ya que

los integrantes aprendieron en relación al interés común, se afianzó el capital social proporcionando valor cognitivo y relacional.

Tuvieron lugar los tres elementos de configuración de la CP: *el dominio*, en el que se comparte un interés compartido (responder a la necesidad de fortalecer la economía social). *La comunidad*, en la que los miembros buscan alcanzar los intereses de su dominio y constituyen un sistema de relaciones (integración entre los diferentes grupos e intercambio). Y *la práctica*, en la que se aplica lo discutido y aprendido (elaboración y puesta en marcha del proyecto).

Al mismo tiempo, se hizo explícita la cooperación, la cual se desarrolla en relación a intereses y motivaciones de los miembros los que los moviliza a actuar y reflexionar sobre su propio hacer, superando instancias donde lo aprendido se aplicó en otras situaciones propias al proyecto, como también, externas. Es a partir de ello, que se identifican otros elementos que constituyen el reconocimiento de la CP, en la interacción y discurso de los grupos que la conformaron, han expresado el uso de aprendizajes en otros ámbitos como ser el laboral para la resolución de problemas, que al mismo tiempo, hace referencia a poner en práctica lo aprendido.

Esto tuvo lugar a partir de la interacción entre los miembros, los cuales fueron considerados pares, que conformaron un engranaje, siendo cada uno una parte esencial del proceso, aportando desde sus saberes técnicos y prácticos, pero al mismo tiempo considerando la otredad, lo que permitió amalgamar las diferencias no para mitigarlas, sino para complementarlas y convertirlas en oportunidades, esto dio lugar superar el actuar individual y convertirlo en comunitario, donde desde diferentes roles alcanzaron su meta.

Con esto podemos mencionar elementos que conforman a toda CP el diálogo y reconocimiento del otro, ese actor diferente pero complementario, participación y aportes a través del diálogo, lo que permite llegar a acuerdos, y al mismo tiempo genera el sentido comunitario, actuando no para uno mismo sino con otros. Esto implicó al interior de la CP, analizar, cuestionar, discutir, para llegar al consenso, que no hubiera sido posible sin un constante proceso de reflexividad, es decir, mirar al interior de la propia práctica, lo que permite el desarrollo de capacidades de análisis e interpretación, para una crítica constructiva y posterior praxis transformadora.

En la CP cada integrante compartió sus saberes y experiencias, desarrollando y consolidando entre los participantes la solidaridad, la reciprocidad y el trabajo en equipo. Se evidenció el aprendizaje colaborativo, representada en la responsabilidad individual, todos han aportado al grupo sus conocimientos, experiencias, habilidades de colaboración, iniciativas para aplicar las herramientas tecnológicas logrando la

interacción y así establecer estrategias efectivas para el logro del trabajo, donde la comunicación fue clave en este proceso.

CONCLUSIÓN

El contexto de pandemia, con todos los cambios que tuvo y que afectó nuestra cotidianidad en las diferentes esferas, nos llevó a repensar nuestro hacer diario como agentes del Estado. Es en este sentido, que acordamos en la importancia de reconocer que la realidad es cambiante y turbulenta, y que por lo tanto, debemos estar preparados para poder adaptarnos a estos cambios sin perder el horizonte de los supuestos, principios políticos y éticos que imperan en nuestro hacer, que apunta hacia una sociedad más justa, igualitaria e inclusiva, para el mejoramiento de las condiciones de existencia de cada uno de los ciudadanos de nuestra república.

Reconociendo que a pesar de la adversidad, se puede seguir pensando en un abordaje integral, el cual es necesario para generar cambios significativos y de impacto en los diferentes territorios, territorios que si bien presentan carencias y dificultades, tienen un gran capital potencial. Por ello no debemos olvidar, que siendo agentes del Estado, debemos ser ese nexo mediador entre Estado-Sociedad Civil-Políticas Públicas, y que a la vez, una de nuestras principales funciones es promover espacios colectivos de encuentros, de construcción, de consenso y creación, como lo fue esta experiencia en Comunidad Práctica.

Estas nuevas metodologías -nueva para nosotros- implementada en el acompañamiento y seguimiento de los proyectos sociales, nos permitió repensar estrategias, intercambiar conocimientos, trabajar de manera interdisciplinar, mejorar la comunicación, el diálogo, para llegar al consenso, a la construcción de alternativas de acción acorde a la realidad de cada una de las comunidades, pero lo más importante, sin perder el sentir de ese otro, de los diferentes actores sociales involucrados en la praxis, quienes tienen un papel preponderante y quienes son las capacidades instaladas en el territorio.

Consideramos que las comunidades prácticas son una posibilidad para mejorar procesos de acompañamiento y seguimiento de los proyectos sociales, ya que no sólo permite el logro de los objetivos, sino que al mismo tiempo genera identidades compartidas, estableciendo redes de relaciones y de este modo una subjetividad compartida, un sentimiento de pertenencia y un trabajo colaborativo.

Además, y teniendo en cuenta que nuestro abordaje como agentes del Estado, estará transitado por una modalidad mixta entre la presencialidad y teletrabajo, la CP permite continuar con los procesos a través de la presencialidad y del uso de las TICs. Estas últimas, implican la posibilidad de identificación de los miembros activos, las

interacciones, producciones en archivos, es decir, sistematizar nuestras propias prácticas. Y es aquí, y no menos importante, empezar a construir las herramientas necesarias como ser plataformas, para poder optimizar esta modalidad.

Todavía nos queda un arduo camino a seguir en la profundización de la CP en nuestra práctica, en esta experiencia quizás incipiente, pero sí consideramos que debemos empezar a mirarla como una alternativa ante los nuevos desafíos que tenemos hoy y que seguramente se presentará, si algo hemos aprendido en este tiempo de pandemia, es a reconocer nuestra capacidad de adaptación y resiliencia.

BIBLIOGRAFÍA

Arias A.(2014) .Tres caras posneoliberales para pensar el problema de la política social en esta etapa. Revista debate público- reflexión de Trabajo Social. Buenos Aires, Argentina.

Barragán Giraldo, D.(2015). Las Comunidades de Práctica (CP): hacia una reconfiguración hermenéutica. *Franciscanum* 163, Vol. IVII , p 155-176.

García Jesús, M. (2008). Comunidades virtuales de práctica para el desarrollo profesional docente en Enseñanza de las Ciencias. *Revista Electrónica de Enseñanza de las Ciencias (Vol. 7 N°2)*.

Grassi. E. (2003). Políticas y problemas sociales en la sociedad neoliberal. La década infame. Ed Espacios. Buenos Aires, Argentina.

Martín, G. Guía Comunidades de Práctica. Recuperado de: <https://oscarrecinosblog.files.wordpress.com/2016/01/guia-de-cop-del-pnud.pdf>

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. (2015). Políticas Públicas con impacto social. Recuperado de <https://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2015/11/Políticas-Publicas-con-Impacto-Social-integrado.pdf>

Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (2015). Territorios: Huellas y horizontes de una nueva institucionalidad de las Políticas sociales. Publicaciones colectivas de los Centros de Referencia y articulación. Recuperado de <https://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2015/05/6-Territorios1.pdf>

Sanz Martos, S. (2010). Comunidades de prácticas: fundamentación, caracterización y comportamiento. Tesis doctoral. Programa de doctorado en sociedad de la información y del conocimiento. Universidad Oberta de Catalundia. España.

Wenger, T., y Trainer, E.. (2015). Comunidades de práctica una breve introducción. PEMPAL, Auditores Internos. FLACSO. Buenos Aires. Argentina