

NOTA TÉCNICA N° IDB-TN-3233

Guía del BID para Comunidades de Práctica

Redes dinámicas de conocimiento para acelerar el aprendizaje institucional, fomentar el intercambio y potenciar el impacto en el desarrollo.

Adela Barrio Sarmiento
Fernanda Camera
Lorena Rodríguez

Banco Interamericano de Desarrollo
División de Conocimiento y Aprendizaje

Octubre 2025



Guía del BID para Comunidades de Práctica

Redes dinámicas de conocimiento para acelerar el aprendizaje institucional, fomentar el intercambio y potenciar el impacto en el desarrollo.

Adela Barrio Sarmiento
Fernanda Camera
Lorena Rodríguez

Banco Interamericano de Desarrollo
División de Conocimiento y Aprendizaje

Octubre 2025



Guía del BID para Comunidades de Práctica

Redes dinámicas de conocimiento para acelerar el aprendizaje institucional, fomentar el intercambio y potenciar el impacto en el desarrollo.



AUTORES

Adela Barrio Sarmiento
Fernanda Camera
Lorena Rodríguez



Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo
Barrio Sarmiento, Adela.

Guía del BID para comunidades de práctica: redes dinámicas de conocimiento para
acelerar el aprendizaje institucional, fomentar el intercambio y potenciar el impacto en el
Desarrollo / Adela Barrio Sarmiento, Fernanda Camera, Lorena Rodríguez.
p. cm. — (Nota técnica del BID ; 3233)

Incluye referencias bibliográficas.

1. Knowledge management-Latin America. 2. Knowledge management-Caribbean Area.
3. Knowledge and learning-Latin America. 4. Knowledge and learning- Caribbean Area.
5. Communication-Social aspects-Latin America-Measurement. 6. Communication-
Social aspects-Caribbean Area. I. Camera, Fernanda. II. Rodríguez Bu, Lorena. III. Banco
Interamericano de Desarrollo. División de Conocimiento y Aprendizaje. IV. Título. V. Serie.

IDB-TN-3233

Palabras clave: Comunidades de práctica, gestión del conocimiento, aprendizaje
organizacional, intercambio de conocimientos, efectividad del desarrollo

<http://www.iadb.org>

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta
a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO ([https://creativecommons.org/licenses/
by/3.0/igo/legalcode](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode)). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace
URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada
con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con
el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el
uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a
arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el
Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al
reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta
licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no
necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los
países que representa.



Contenido



1

¿Por qué las Comunidades de Práctica vuelven a ser importantes?

PÁGINA 04



2

¿Qué son las Comunidades de Práctica y por qué es importante esta guía?

PÁGINA 07

3

¿Cómo se estructuran, apoyan y conectan las Comunidades de Práctica?

PÁGINA 11

4

¿Cómo empezar?

PÁGINA 23

5

Cultivar el compromiso: visibilidad, valor y sentido de pertenencia

PÁGINA 26

1

¿Por qué las Comunidades de Práctica vuelven a ser importantes?

La esencia de la vida es la conectividad [...] Si quieres entender el mundo que te rodea, tienes que empezar a pensar en redes. Comprende los principios que gobiernan las redes a tu alrededor, aquellas que ofrecen posibilidades y aquellas que pueden limitarte si permanecen invisibles. Si logras dominar la red, también dominarás tu destino.¹

—Albert-László Barabási, *Masterclass in Infrastructure Networks*

Para ofrecer soluciones efectivas basadas en conocimiento, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) debe aprender, adaptarse y trabajar de forma continua y colaborativa entre sectores, países y las distintas entidades que conforman el Grupo BID. En 2007, la creación de la Vicepresidencia de Sectores y Conocimiento (VPS) sentó las bases para una colaboración institucional más sólida entre los especialistas sectoriales. Hoy, la [Estrategia Institucional 2024–2030: Transformándonos para lograr un mayor impacto y escala](#) plantea una transformación más profunda. Convertirse en el principal Banco de Conocimiento de la región exige más que ofrecer habilidad técnica o generar productos formales de conocimiento: requiere un ecosistema vibrante y conectado de profesionales que aprenden y trabajan juntos.

¹ Versión original: The essence of life is connectivity [...] If you want to understand the world around you, you have to start thinking in networks. Understand the principles that govern the networks around you, those that offer possibilities, and those that may hold you back if left unseen. If you become the master of the network, you will also be the master of your fate.

El concepto de las Comunidades de Práctica (CoP) no es nuevo, pero el mundo ha cambiado, y las CoP están resurgiendo como un mecanismo esencial para generar y compartir conocimiento. El ritmo de los avances tecnológicos, la complejidad de los desafíos del desarrollo y el auge de la inteligencia artificial y otras herramientas digitales han redefinido la forma en que trabajamos e interactuamos. Al mismo tiempo, la visión de consolidarse como un Banco de Conocimiento -uno que amplía las fronteras del saber mediante la creación de productos de alta calidad y vanguardia, y que utiliza perspectivas globales para cerrar brechas regionales- exige una cooperación aún mayor. La experiencia individual ya no basta. Debe integrarse en un esfuerzo colectivo para compartir conocimiento tácito, comprender juntos los procesos de cambio y reflexionar de manera conjunta sobre la experiencia. Las CoP ofrecen precisamente ese camino: conectan a las personas más allá de fronteras y disciplinas, y promueven una cultura del conocimiento más reflexiva y centrada en las relaciones humanas.

El BID tiene una larga tradición de fomentar la colaboración y el intercambio de conocimiento a través de distintas redes, como los Diálogos Regionales de Política (DRP), creados en el año 2000 para promover discusiones de alto nivel y con múltiples actores sobre prioridades de desarrollo. Desde entonces, los DRP se han convertido en plataformas de cooperación regional y aprendizaje entre pares, fortaleciendo la influencia del Banco en el ámbito del conocimiento al conectar la evidencia con las políticas públicas y la toma de decisiones operativas. El BID también ha respaldado diversas CoP, que, aunque operan de manera independiente, han contribuido de forma significativa al intercambio de conocimiento y al aprendizaje organizacional.

Las Comunidades de Práctica (CoP) son especialmente adecuadas para organizaciones intensivas en conocimiento como el BID, donde el saber esencial reside en las personas más que en los sistemas. Al facilitar el intercambio de conocimiento entre departamentos, geografías y sectores, ayudan a que surjan buenas prácticas, estimulan la innovación y fortalecen la capacidad colectiva. Son particularmente relevantes en una

institución donde una parte significativa del personal trabaja en oficinas de país descentralizadas, y donde el conocimiento debe fluir no solo entre disciplinas, sino también entre las entidades públicas y privadas del Grupo BID.

Al conectar a las personas de manera significativa, las CoP pueden fortalecer la capacidad de la organización para aprender de las mejores prácticas, aplicar lecciones en nuevos contextos y aumentar su efectividad general. Ayudan a transformar el conocimiento tácito y la experiencia individual en capacidad organizacional, dando origen a una cultura de aprendizaje continuo entre pares y de cocreación que amplifica el impacto en el desarrollo.

2

¿Qué son las Comunidades de Práctica y por qué es importante esta guía?

Las Comunidades de Práctica (CoP) son **redes dinámicas de profesionales** que comparten desafíos similares. Sus miembros aplican el conocimiento a situaciones reales, intercambian experiencias y desarrollan soluciones de manera conjunta. Las CoP no se tratan solo de participación, sino de conexiones. En toda red, algunas personas desempeñan un papel asimétricamente importante en la difusión del conocimiento, la conexión de silos o la generación de ideas. Reconocer y fortalecer a estos “conectores” permite que las ideas viajen más rápido, más lejos y con mayor influencia.

Las comunidades de Práctica se definen y se sostienen por tres componentes esenciales:²

- **Dominio** se refiere a un desafío compartido; la respuesta a la pregunta: “¿Cuál es el problema del mundo real que nos reúne?” Una CoP se une en torno a un área específica de conocimiento o interés, ya sea un tema técnico, un desafío operativo o un tema de política pública donde sus miembros se comprometen a explorar juntos. Este “dominio” da al grupo su propósito y ayuda a generar un sentido de pertenencia y de responsabilidad compartida entre los participantes, independientemente de su cargo o ubicación.
- **Comunidad** se refiere a la red de confianza y relaciones entre las personas en las que se apoyan las CoP. Responde a la pregunta: “¿Con quién nos estamos conectando y quiénes faltan?” Los miembros participan en debates, comparten experiencias, formulan preguntas

² E. Wenger-Trayner and B. Wenger-Trayner, *Introduction to Communities of Practice: A Brief Overview*, 2015, <https://www.wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2022/06/15-06-Brief-introduction-to-communities-of-practice.pdf>.

y se ofrecen apoyo mutuo. Una red sólida y dinámica fomenta la colaboración y la participación activa. Una comunidad real se forma cuando las personas interactúan con regularidad, valoran el aporte de los demás y están dispuestas a aprender juntas.

- **Práctica** se refiere al saber colectivo. En este caso, la pregunta es: “¿Qué estamos aprendiendo que otros pueden aplicar?” La “práctica” es lo que las personas hacen y aprenden en sus ámbitos profesionales. Con el tiempo, una comunidad desarrolla y perfecciona un repertorio compartido de enfoques, herramientas y lecciones que reflejan la experiencia de sus miembros y ayudan a enfrentar desafíos recurrentes. La práctica crece a través de la interacción constante y la disposición a reflexionar, adaptarse y documentar lo que funciona.

Los tres componentes esenciales de las CoP funcionan de manera interdependiente. Un dominio claro reúne a las personas. Una comunidad sólida sostiene el compromiso. Una práctica compartida construye conocimiento que puede reutilizarse y perfeccionarse con el tiempo. En una institución guiada por el conocimiento, las CoP no son solo espacios de discusión; son vehículos de influencia. Cuando están bien conectadas, ayudan a que el conocimiento adecuado llegue a las personas adecuadas en el momento oportuno.

Preparado por la División de Conocimiento y Aprendizaje del BID, este documento ofrece orientación para la creación de CoP, describiendo las estructuras de gobernanza que pueden adoptar, los recursos con los que pueden contar y el apoyo institucional que pueden esperar. En lugar de establecer un programa centralizado, ofrece un punto de partida desde el cual los equipos pueden crear y fortalecer CoP como redes dinámicas que revelan conocimiento esencial, conectan ideas fragmentadas y activan el aprendizaje entre pares en toda la institución. Aunque fue concebido como una guía interna para los equipos del BID, este enfoque también puede resultar valioso para instituciones pares interesadas en implementar Comunidades de Práctica.

Esta guía sobre CoP respalda la misión de consolidarse como un Banco de Conocimiento al fortalecer las capacidades de los equipos en varios sentidos. Conectar personas, proyectos y evidencia a través de sectores, países y funciones, por ejemplo, les permite romper silos, evitar repeticiones y adaptarse más rápido. Asegurar que lo aprendido en la práctica se capture, comparta y reutilice alimenta el “*loop* de conocimiento” entre el saber analítico y el operativo, transformando los hallazgos aislados en capacidades colectivas. Además, las CoP amplifican la influencia en políticas y acortan las curvas de aprendizaje al compartir oportunamente lecciones con los tomadores de decisiones, tanto dentro como fuera del BID.

Además de contribuir a los objetivos institucionales, las Comunidades de Práctica generan un valor tangible para quienes participan en ellas. Formar parte de una CoP brinda a sus miembros múltiples ventajas: pueden acceder con mayor facilidad a lecciones, herramientas y soluciones que otros ya utilizan. Al compartir su experiencia, incrementan su visibilidad, influyen en la manera de resolver problemas y fortalecen su influencia. El intercambio entre pares en tiempo real permite identificar antes las tendencias, innovaciones y riesgos operativos, mientras que el aprendizaje práctico y el intercambio de conocimiento fortalecen las capacidades individuales. Al conectarse con expertos dentro y fuera del Grupo BID, los miembros amplían su red y sus horizontes más allá de los círculos habituales.

¿Cómo se diferencian las Comunidades de Práctica de las Comunidades de Aprendizaje?

AMBAS FOMENTAN LA COLABORACIÓN, PERO CUMPLEN DIFERENTES PROPÓSITOS.

Las Comunidades de Práctica (CoP)

son grupos de profesionales que aplican el conocimiento a desafíos reales, intercambian experiencias y desarrollan soluciones de manera conjunta. Su enfoque está en la práctica: adaptar y perfeccionar el saber hacer en contextos reales.

Las Comunidades de Aprendizaje

son grupos de personas que se reúnen principalmente para desarrollar conocimientos o habilidades sobre determinados temas, a menudo mediante capacitaciones, cursos o espacios estructurados de intercambio de conocimiento. Su enfoque está en el aprendizaje (adquirir y profundizar la comprensión), pero no siempre en aplicar colectivamente lo aprendido.

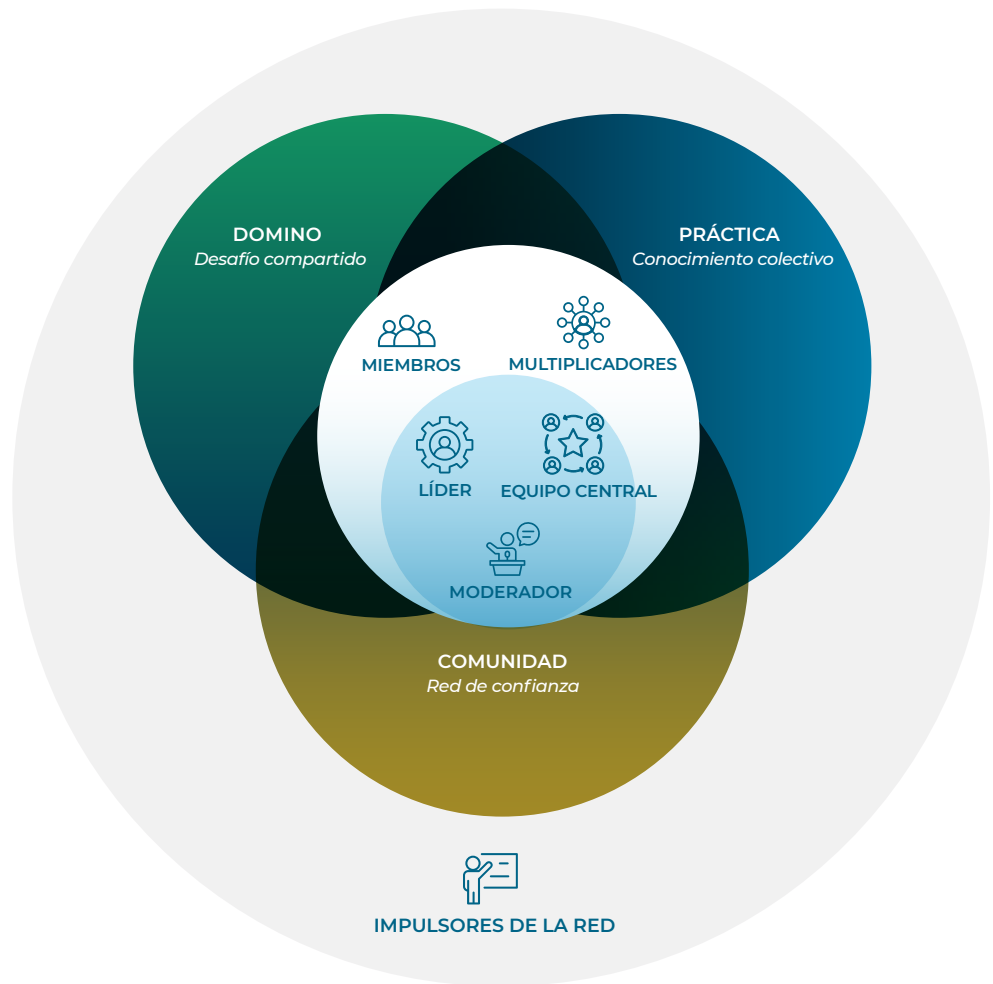
3

¿Cómo se estructuran, apoyan y conectan las Comunidades de Práctica?

Las Comunidades de Práctica no se gestionan, se cultivan. La gobernanza efectiva en las CoP no se basa en el control ni en la autoridad formal, sino en crear las condiciones necesarias para que la colaboración, la confianza y el sentido de pertenencia puedan surgir. Inspirada en la ciencia de redes, esta sección describe los elementos que permiten que las CoP funcionen como sistemas vivos, donde la influencia se propaga a través de las conexiones y no del mandato, y donde el apoyo estratégico fortalece la red en lugar de imponer una jerarquía. Explora estructuras flexibles y otros aspectos que permiten que las CoP crezcan de manera orgánica, manteniendo al mismo tiempo su conexión con el ecosistema de conocimiento más amplio y con los objetivos institucionales.

3.1 Roles principales en una red viva

Las comunidades prosperan cuando la responsabilidad, en lugar de concentrarse en una sola persona, se distribuye entre los participantes. El liderazgo en las CoP es, por naturaleza, distribuido con un pequeño grupo de miembros bien conectados que ayudan a activar, sostener e influenciar la red. Identificar y empoderar estos “nodos” de la red es fundamental para fomentar el compromiso, la continuidad y la visibilidad. A continuación se describen los roles que se encuentran comúnmente en las Comunidades de Práctica. Según los objetivos y el enfoque temático de cada comunidad, se pueden definir otros roles adicionales cuando sea necesario.



Los **Miembros** son el corazón de toda CoP. Dan vida a la red al participar en las sesiones y aportar su experiencia, formular preguntas, ofrecer apoyo entre pares y aplicar en su trabajo las lecciones compartidas. A veces evolucionan hacia roles en el equipo central o como multiplicadores (ver más adelante). En una red saludable, no todos los miembros participan del mismo modo, pero todos deben sentirse bienvenidos, reconocidos y capaces de contribuir.

Los **Líderes de las CoP** son los miembros que dinamizan la red y le dan dirección estratégica. Son quienes activan al resto de los miembros

para que compartan y conecten entre sí. Ayudan a mantener el ritmo, el propósito de la comunidad e identifican y apoyan a los nuevos multiplicadores. También alinean las actividades de la comunidad con las prioridades institucionales más amplias.

Además de su habilidad técnica, se espera que los Líderes de la CoP aporten inteligencia relacional, curiosidad y credibilidad. Pueden surgir de manera orgánica o ser elegidos, y con frecuencia combinan este rol con otras responsabilidades institucionales. Algunos optan por facilitar directamente la comunidad, mientras que otros cuentan con el apoyo de un moderador.

Los **Moderadores** son quienes mantienen el enfoque y evitan que la comunidad se paralice. Son responsables de facilitar el diálogo y promover una participación inclusiva; capturan los aprendizajes que surgen de las interacciones de la comunidad y documentan lo que es relevante. También ayudan a mantener el impulso entre sesiones. Detrás de escena, apoyan la coordinación de las actividades de la comunidad.

El **Equipo Central** es la columna vertebral de un liderazgo distribuido, aportando perspectivas diversas a la comunidad. Estos miembros no actúan como filtros, sino como facilitadores. El grupo apoya la definición y priorización de la agenda, ayuda a monitorear la participación y adapta los formatos de reunión.

Los **Multiplicadores (o nodos de la red)** son miembros que impulsan la dinámica, visibilidad y el alcance de la comunidad. Amplifican el conocimiento entre unidades, países o comunidades, incorporan nuevas voces y traducen lo aprendido en acciones dentro de sus espacios operativos. También actúan como 'hubs', acelerando la creación de nuevas conexiones y la adopción del conocimiento.

Los **Impulsores de la Red** no son miembros de la comunidad. Son patrocinadores institucionales que nutren y conectan el ecosistema en el que las comunidades existen. Las CoP necesitan espacio para crecer,

no para ser controladas. Los impulsores de la red, como la División de Conocimiento y Aprendizaje (KLD) y otras unidades patrocinadoras, ofrecen orientación estratégica, herramientas prácticas y conexiones institucionales que ayudan a las comunidades a alinearse con prioridades más amplias, compartir lo que funciona y prosperar como parte de una red viva. También garantizan que los aprendizajes generados en las CoP fluyan hacia arriba, alimentando el aprendizaje transversal y la toma de decisiones institucionales, y hacia los lados, conectando las CoP entre sí como parte de una red integrada de redes.

Según las necesidades de cada CoP, KLD puede ofrecer orientación práctica, plantillas, metodologías y *toolkits* de arranque. Puede recomendar el uso de herramientas como inteligencia artificial y la conexión con la Plataforma de Conocimiento del Grupo BID, guiar a las CoP en la difusión del conocimiento capturado, el monitoreo de su propio desempeño y ofrecer oportunidades de aprendizaje entre pares.



3.2 Modelos de membresía y participación

Las Comunidades de Práctica en el BID son intencionalmente flexibles en su estructura y pueden adoptar cualquiera de los tres modelos de participación siguientes, según su propósito, alcance y público objetivo:

- **Participación abierta:**

Cualquier persona con un interés genuino en el tema puede unirse y participar de manera voluntaria. Las comunidades de participación abierta suelen prosperar gracias a la diversidad de perspectivas y se benefician del compromiso autodirigido.

- **Participación cerrada:**

a membresía es únicamente por invitación, generalmente basada en roles específicos, responsabilidades o afinidad con un área funcional.

Este modelo es útil cuando las discusiones involucran temas sensibles o requieren conocimientos muy especializados.

■ **Participación moderada o semiabierta:**

Las personas pueden solicitar unirse, pero su participación debe ser aprobada por el líder de la comunidad o por el equipo central. Este modelo permite cierto grado de apertura, a la vez que garantiza alineación con los objetivos de la comunidad y mantiene un tamaño de grupo manejable.

Además de los modos de participación, las CoP del BID pueden variar en su composición: pueden ser estrictamente internas, conformadas exclusivamente por personal del Banco, o híbridas, combinando participantes internos y externos, como agencias gubernamentales, representantes del mundo académico, centros de investigación o socios. El modelo de composición adecuado depende de los objetivos de la CoP, su alcance y la naturaleza del conocimiento que se intercambia.

*La estructura de una Comunidad de Práctica debe estar al servicio de su dinámica interna. **Las CoPs efectivas logran un equilibrio entre apertura y pertinencia, y construyen confianza independientemente del tipo de participación.** No todas las personas se involucran del mismo modo, pero los espacios bien diseñados permiten que surja valor desde distintos niveles de participación.*

3.3 Formatos de interacción y ritmo de participación

Cada Comunidad de Práctica puede definir con qué frecuencia y con cuánta formalidad se reúne. El ritmo y los formatos de interacción

deben reflejar los objetivos, el nivel de madurez y la conectividad de la comunidad, no simplemente el calendario. Algunos miembros serán muy activos; otros participarán ocasionalmente. Eso es normal en una red saludable. La clave es crear puntos de contacto que permitan conectar, aportar y reutilizar conocimiento.

Se anima a las CoP a combinar interacciones presenciales, virtuales, sincrónicas y asincrónicas. Si bien la participación virtual permite mantener las ideas en movimiento entre ubicaciones y horarios, los encuentros presenciales siguen siendo esenciales para construir confianza, fortalecer vínculos personales y fomentar una colaboración más profunda. Idealmente, las comunidades encuentran un equilibrio entre ambos, combinando el diálogo en tiempo real con la colaboración digital continua.

Los distintos formatos de participación cumplen propósitos diferentes. Algunos ejemplos:

Para activar y compartir conocimiento

- **Flash talks/lightning rounds** – aportan inspiración rápida
- **Learning spotlight** – intercambio abierto de lecciones y disyuntivas
- **Intercambio entre CoP** – generan ideas entre comunidades
- **Mesas Redondas** – permiten profundizar casos reales desde múltiples perspectivas

Para resolver problemas en tiempo real

- **Clínicas entre pares/laboratorios de soluciones** – movilizan la inteligencia colectiva
- **World café/fishbowl** – formatos inclusivos para explorar complejidad

Para cocrear y capturar valor

- **Tool/product jams** – construir plantillas, preguntas frecuentes y guías

- **Co-writing sprints** – producir borradores o respuestas en el instante
- **Cosechas de conocimiento** – para sintetizar conocimiento emergente en formatos utilizables

Para ampliar perspectivas

- **Sesiones con invitados externos** – aportan ideas nuevas o conocimientos desde el terreno
- **Intercambios técnicos** – comparan prácticas entre países y/o sectores

También se recomienda que las CoP definan una “cadencia central” de reuniones (por ejemplo, bimestral, trimestral o según necesidad) para mantener la continuidad; que establezcan puntos de contacto más flexibles (como encuestas asíncronas, sondeos o actualizaciones breves de cinco minutos); y que prioricen sesiones cortas y con un propósito claro (de noventa minutos o menos), con seguimiento definido.

En las redes más dinámicas, las ideas que quedan visibles se amplifican. Incluso una conversación breve y bien resumida puede influir en alguien que nunca asistió a una sesión. Entre reuniones, las herramientas de inteligencia artificial y plataformas digitales pueden facilitar un flujo continuo de conocimiento.

3.4 Captura y diseminación del Conocimiento

Una contribución clave de una Comunidad de Práctica es su capacidad para generar y compartir el conocimiento que surge de la interacción. Si bien no se requiere que las CoP produzcan resultados formales, sí se

recomienda documentar y difundir el conocimiento que generan para maximizar el aprendizaje institucional y fortalecer la capacidad colectiva en toda la organización. Existen muchos formatos posibles para hacerlo:

- Síntesis de buenas prácticas, lecciones aprendidas o puntos clave de las discusiones
- Preguntas frecuentes, *job aids*, *checklists* o plantillas de uso práctico
- Notas de aprendizaje o reflexiones breves sobre casos reales
- Listas de recursos curados o lecturas recomendadas

Siempre que sea posible, el conocimiento generado por las CoP debe compartirse a través de los canales corporativos, de modo que pueda etiquetarse, encontrarse y reutilizarse, permitiendo que otros equipos del Banco amplíen estos aportes y reduciendo la duplicación de esfuerzos. Incluso contenidos breves pueden influir en decisiones importantes si se difunden en el momento adecuado.

3.5 Tecnología y plataformas

La tecnología es fundamental para habilitar la conexión continua, la colaboración y el intercambio de conocimiento dentro de las Comunidades de Práctica. El BID ofrece diversas herramientas digitales para apoyar la interacción, la documentación y la visibilidad, pero cada CoP es responsable de gestionar su propio contenido y sus actividades. A continuación se presentan las herramientas disponibles.

Espacio de trabajo digitales

- **Microsoft SharePoint** o **Moodle** para almacenar documentos, compartir recursos y colaborar de manera asíncrona. Estos espacios pueden incluir:
 - Calendarios de actividades, grabaciones y materiales de sesiones
 - *Kits* de herramientas y plantillas para planificación, incorporación y facilitación

- Colecciones de buenas prácticas y lecciones aprendidas, además de directorios para ubicar personas expertas
- Foros para discusiones estructuradas, intercambio continuo y aprendizaje entre pares

Herramientas de colaboración virtual

- **Microsoft Teams** para reuniones, *chats* y archivos compartidos
- **Miro** (externo) para cocreación visual y pizarras colaborativas
- **Microsoft Forms y Polls** para encuestas, recopilación de retroalimentación o decisiones rápidas
- **Slido** (externo) para presentaciones interactivas y sondeos en vivo

Herramientas de conocimiento con Inteligencia Artificial

- **Microsoft Copilot** (en Teams y Office) para resumir notas, redactar contenido y extraer ideas clave
- **Seek** para acceder y sintetizar publicaciones y formular preguntas específicas sobre investigaciones del BID
- **Plataforma de Conocimiento del Grupo BID** para acceder a lecciones aprendidas y proyectos similares para ideas y oportunidades de colaboración. Facilita la captura, sistematización y difusión del conocimiento basado en evidencia
- **Asistente de Redacción de Lecciones** para estructurar y mejorar la documentación de las lecciones aprendidas

Herramientas de planificación y gestión de proyectos

- **Microsoft Planner** para el seguimiento de tareas de la CoP, la planificación de eventos o tableros de proyectos compartidos

3.6 Ciclo de vida y sustentabilidad

Las CoP son, por naturaleza, dinámicas. Evolucionan a través de etapas reconocibles, a medida que la participación y la relevancia cambian con

el tiempo. Algunas crecen y se profundizan; otras cumplen su propósito y llegan a su fin. Esto no es un signo de fracaso, sino un resultado válido, evidencia de un ecosistema de conocimiento saludable que se adapta y abre espacio para necesidades emergentes. El ciclo de vida de una CoP puede resumirse así:³

- 1 Ideación** – Surge una idea, a menudo de manera informal, para conectar a personas en torno a un interés, desafío u oportunidad compartida.
- 2 Iniciación** – Un grupo pequeño se conforma, se articula alrededor de un propósito común y empieza a reunirse para probar su compromiso y potencial.
- 3 Crecimiento** – Se amplía la membresía, las actividades adquieren ritmo, la confianza se profundiza y la identidad de la comunidad se fortalece.
- 4 Madurez** – La comunidad tiene un valor claro, la participación es activa y con un compromiso sostenido. Sus entregables e influencia son visibles.
- 5 División o Declive** – La CoP se divide en subgrupos, cambia su enfoque o se va desactivando gradualmente a medida que disminuye la energía o la relevancia.

*Incluso en las redes más dinámicas, los nodos centrales eventualmente pierden influencia. **La clave es diseñar para la evolución de la red, no para su permanencia.***

³ World Bank, *Communities of Practice: A Quick Start Guide* (Washington, DC: World Bank, 2023). <https://www.worldbank.org/en/topic/knowledgeexchange/publication/communities-of-practice-a-quick-start-guide>.



3.7 Indicadores de valor y adaptación

Para seguir siendo relevantes y sostenibles, las CoP deben poder demostrar su valor tanto para sus miembros como para la institución en general. En las redes, los nodos centrales aparecen y se desvanecen. La influencia no se distribuye de manera uniforme y la energía se concentra y se dispersa de forma natural. Si bien no se espera que las CoP adopten sistemas complejos de monitoreo, sí se recomienda realizar “chequeos de pulso” simples para reflexionar periódicamente sobre su salud, relevancia y contribución.

KLD ofrecerá orientación para ayudar a las comunidades a evaluar su evolución y adaptarse cuando sea necesario. Una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos puede utilizarse para capturar distintas dimensiones de valor. Entre ellos se encuentran:

Indicadores de actividad y participación

- Número y frecuencia de reuniones o actividades realizadas
- Tasas de participación de los miembros a lo largo del tiempo
- Contribuciones en foros de discusión o espacios colaborativos
- Uso de herramientas o recursos compartidos
- Crecimiento o estabilidad en la membresía
- Número de entregables de conocimiento creados y difundidos

Indicadores de percepción y valor

- Retroalimentación de encuestas sobre relevancia, utilidad y sentido de conexión
- Impacto percibido en el trabajo cotidiano o en el desarrollo profesional
- Testimonios o comentarios informales compartidos durante las sesiones
- Nivel de participación voluntaria (como miembros que se ofrecen a presentar, liderar actividades o cocrear entregables)

Resultados e impacto institucional

- Historias de éxito que demuestren, mediante narrativas, el valor institucional e impacto de las comunidades
- Evidencia de mejoras en prácticas, reducción de duplicación o resolución más ágil de problemas
- Uso de los entregables de la comunidad (herramientas, notas, plantillas) por otros equipos o unidades
- Alineación de las contribuciones de la CoP con los objetivos o prioridades estratégicas institucionales

Estos indicadores se usan como herramienta de aprendizaje, no como un mecanismo de evaluación del desempeño. La reflexión periódica sobre lo que funciona y lo que podría evolucionar puede ayudar a las comunidades a mantenerse relevantes, con energía y alineadas con las necesidades de sus miembros.

4

¿Cómo empezar?

Crear una nueva CoP no requiere un proceso rígido; lo más importante es el **dinamismo, la conexión y la claridad de propósito**. A continuación, se presentan algunos pasos para quienes estén interesados en iniciar una Comunidad de Práctica en el BID. Esta guía ofrece formas sencillas de pasar de la idea a la acción, manteniendo la red flexible y orientada por sus miembros. La División de Conocimiento y Aprendizaje está disponible en esta etapa inicial para apoyar con lluvia de ideas, ayudar a afinar el concepto inicial, ofrecer orientación, herramientas y acompañamiento.

Paso 1. **Definir el propósito, el dominio compartido y los resultados esperados de la CoP.**

Clarifique el interés común, desafío u oportunidad que reúne a las personas. Un dominio sólido ayuda a crear dirección y sentido de pertenencia desde el inicio, y establece la base para una comunidad significativa y sostenible.

- **Reflexione sobre las siguientes preguntas:** ¿Cuál es su área de enfoque? ¿Qué temas o desafíos específicos busca abordar? ¿Por qué es importante atenderlos (para la organización y para los posibles miembros)? ¿Qué espera lograr? ¿Qué indicadores usará para medir el éxito? ¿Quiénes se beneficiarán si la comunidad prospera y de qué manera?

→ **Tip:** Mientras más definido esté el dominio, más fácil será generar tracción desde el comienzo.

Paso 2. Identificar posibles miembros y multiplicadores.

No piense solo en roles y cargos; piense en dinamismo y redes. ¿Quién ya está haciendo preguntas sobre el dominio de la CoP, compartiendo ideas o conectando a otros? Contacte a colegas que compartan este interés o enfrenten desafíos similares. Busque diversidad en roles, sectores o países para enriquecer el aprendizaje.

- **Reflexione sobre las siguientes preguntas:** ¿Con quién quiere interactuar? ¿Está buscando un nivel específico o una mezcla de conocimientos? ¿Quién podría liderar este esfuerzo? ¿Formará un equipo central para guiar la comunidad? ¿La participación será abierta o por invitación? ¿Será solo interna o incluirá socios externos?

→ **Tip:** En las redes sólidas, unos pocos conectores activos marcan la mayor diferencia. Identifíquelos desde el inicio.

Paso 3. Diseñar las primeras interacciones.

El impulso inicial importa. Comience con una actividad simple pero significativa: una charla relámpago, una clínica entre pares o una breve sesión de intercambio de casos. No lo haga complejo; simplemente genere un espacio donde las personas puedan aportar y conectarse.

- **Reflexione sobre las siguientes preguntas:** ¿Cuál es la primera pregunta o tema que puede activar el intercambio? ¿Dónde y cómo se reunirá la comunidad: en línea, presencial o una combinación? ¿Con qué frecuencia se reunirán? ¿Qué tipo de entregables o contenidos de conocimiento prevé producir? ¿Cómo se organizará la gobernanza? ¿Cómo se comunicará, documentará y accederá a la información?

→ **Tip:** Toda sesión debe dejar un registro: una idea, una diapositiva o un breve resumen. Así empieza a circular el conocimiento.

*No necesita un plan perfecto. **Necesita un propósito, unas cuantas personas motivadas y un espacio donde el aprendizaje pueda surgir.***

5

Cultivar el compromiso: visibilidad, valor y sentido de pertenencia

La participación en las Comunidades de Práctica no depende solo de la estructura o los incentivos. Prospera cuando las personas sienten que sus aportes importan, son visibles y tienen influencia, lo que alimenta un sentido de valor y pertenencia. En términos de redes, la visibilidad y la conexión suelen ser más importantes que el reconocimiento formal. Un enfoque cuidadoso de la valoración ayuda a reforzar el propósito y la dinámica de una CoP sin requerir un esfuerzo excesivo. Tomar uno o varios de los pasos simples que se describen a continuación puede ayudar a mantener a las personas comprometidas.

¿Qué mantiene a las personas comprometidas?



1

HAGA VISIBLE LOS APORTES



2

OFREZCA "MICRO-RECONOCIMIENTOS"



3

RECONOZCA LO QUE SE MULTIPLICA



4

COMUNIQUE EL "PORQUÉ"



5

UTILICE INCENTIVOS "GAMIFICADOS"

Primero, **haga visibles los aportes**. Reconozca a los miembros activos y a quienes lideran la comunidad a través de canales institucionales, como boletines internos, el Informe Anual de Conocimiento o presentaciones de las CoP. Cuando sea posible, vincule la visibilidad con el reconocimiento de carrera, como evaluaciones de desempeño o planes de desarrollo. Una mención puede tener un gran impacto.

Segundo, **ofrezca “micro-reconocimientos”**. Las menciones especiales, los espacios de visibilidad y las menciones breves en comunicaciones ayudan a que las personas se sientan vistas, especialmente en entornos virtuales.

Tercero, **reconozca lo que se multiplica**. Destaque el conocimiento que se reutiliza o que inspira acción en otros equipos. Esto refuerza comportamientos que aportan valor a la red más amplia.

Cuarto, **comunique el “porqué”**. Explique cómo las CoP ayudan a resolver problemas reales, conectan más allá de los silos y fortalecen la perspectiva estratégica de sus miembros. La participación no debería sentirse como trabajo adicional; debería sentirse como una forma más inteligente de trabajar.

Y, finalmente, **utilice incentivos “gamificados”**. Aplicados con moderación y de manera estratégica, herramientas como hitos, mini desafíos o tablas de clasificación pueden motivar el impulso inicial, especialmente en entornos digitales.

*En las redes reales, los nodos más conectados no son los que trabajan más, son los más visibles. **El reconocimiento no se trata de jerarquía; se trata de reforzar la participación que genera valor.***

Aunque una red, al igual que un grupo, es un conjunto de personas, contiene algo más: un conjunto específico de conexiones entre ellas. Estos lazos, y el patrón particular que forman, suelen ser más importantes que las personas individuales. Permiten que los grupos hagan cosas que una colección desconectada de individuos no puede. Los lazos explican por qué el todo es mayor que la suma de sus partes.⁴

—Nicholas A. Christakis, *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*

⁴ Versión original: While a network, like a group, is a collection of people, it includes something more: a specific set of connections between people in the group. These ties, and the particular pattern of these ties, are often more important than the individual people themselves. They allow groups to do things that a disconnected collection of individuals cannot. The ties explain why the whole is greater than the sum of its parts.

