Legado de aprendizajes de las COPS de Andalucía

Estos 17 aprendizajes fueron recogidos en las sesiones de Seguimiento de las COPS nacidas del primer y del segundo taller Semilla. En dichas sesiones las personas dinamizadoras lanzaron preguntas, construyeron respuestas, sistematizaron y ordenaron aquellas cuestiones claves que han ayudado al funcionamiento de las COPS según su experiencia.

Este legado suponen las primeras lecciones aprendidas en las COPS que entendemos que son especialmente útiles **para quienes estén activando una COP**, pero también para cualquier proceso de colaboración que se quiera impulsar en unidades, servicios o proyectos de la administración andaluza, dentro del objetivo de **la colaboración expandida.**

1. LOS VALORES	Tanto en el momento Zero como con posterioridad, cada vez que sea necesario, es muy importante d**edicar tiempo a conversar y debatir** hasta generar un acuerdo real y compartido **sobre la propuesta de valor** que hace la comunidad a su entorno y los principios que han de caracterizar todas sus actuaciones. Esto es algo básico ya que cuando en la comunidad haya debates con posturas distintas, la referencia a los valores acordados permite objetivar y filtrar cuales de las posturas son más acordes con dichos valores y principios comunes consensuados por los miembros de la cop.
2. LA IMPORTANCIA DEL TEMA GENERADOR	El tema generador es aquel que el grupo ha identificado como tema común, ya que es algo recurrente en las conversaciones de las personas que forman parte de la cop. Ahora bien, siendo importante en sí mismo **su verdadero potencial es el de activar el diálogo, el intercambio de conocimientos y experiencias y la exploración colectiva de soluciones en torno a él.** Es decir, un tema generador muy sugerente pero del que poco tienen que decir las personas de la cop genera dependencia de expertos externos y pierde su capacidad de favorecer procesos de aportación y colaboración mutua.

3. LA EXPERIENCIA DE LAS PERSONAS COMO BASE DEL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO	La aportación en el grupo depende de varios factores. Pero uno de los más importantes es que la gente encuentre su sitio y sienta que tiene cosas que decir sobre los temas propuestos. Los grupos **mejoran sus vínculos y su nivel de aportación cuando conversando con sus iguales las personas conocen lo que saben y se pone en valor ese conocimiento** para producir respuestas colectivas a los problemas planteados. La base de esa idea es crear un entorno de exploración e investigación colectiva en la que "lo que yo sé lo descubro en diálogo con los otros y sirve al grupo; y lo que los demás saben me sirve a mi también ... "
4. LAS EXPECTATIVAS	Cundo el grupo comienza a andar cada uno tiene sus propias motivaciones de partida. En el grupo esas expectativas a veces son coincidentes y a veces no. **Lo importante es que se formulen en voz alta con sinceridad.** Que nada se dé por supuesto. Que con esas expectativas particulares se construyan las expectativas comunes del grupo. Y que todo esto sea revisado cada cierto tiempo, ya que las expectativas van variando a medida que las personas y los grupos van conociéndose y aparecen nuevas vías de exploración y desarrollo.
5. LA GESTIÓN DE LAS EXPECTATIVAS Y EL ROL DE DINAMIZACIÓN	Normalmente el rol de dinamización se va definiendo poco a poco a lo largo del proceso. En el punto de partida de la COP es indudable que la persona que ha iniciado el proceso y ha recibido la formación ha de facilitar los primeros pasos y es un referente tanto para el grupo como para la institución. Pero **no son sólo las expectativas del grupo las que determinan cómo ha de concretarse ese rol de dinamización, sino que es el propio dinamizador quien decide cómo quiere ejercer ese rol**: si directamente y de forma continua, si implicando a otras personas, si es un modelo de dinamización que ofrece respuestas al grupo o un modelo de dinamización que devuelve preguntas para ayudar al grupo a pensar, si lo va a ejercer a cambio de nada o a cambio de determinados compromisos de las distintas personas del grupo…

6. SOBRE LOS TIEMPOS	H**ay que darse tiempo para conversar, para facilitar la manifestación de todos los puntos de vista y para unificar enfoques incorporando matices.** Hay que cuidar mucho los acuerdos iniciales de la COP. Debemos estar alerta a no ir demasiado deprisa arrastrados por modelos de supuesta efectividad y eficiencia que terminan por simplificar aspectos sin debatirlos suficientemente.
7. NO ACOMODARSE	A veces es fácil acomodarse y dar por bueno en los debates lo primero que es dicho por alguien con cierta claridad, de forma que algo bien expresado o dicho por alguien con autoridad dentro del grupo suele interpretarse como definitivo, deteniendo el proceso de exploración y de expresión del resto de personas del grupo. Pero las COPS n**o funcionan por adhesión, sino por conversación y construcción colectiva; por ello hay que estar alerta para no perder la riqueza de otros puntos de vista,** incluso del nuestro.
8. CREACIÓN DE UN CAMPO DE RESPONSABILIDAD COLECTIVA	Las buenas COPS no son el resultado de los conocimientos simplemente sumados de todos sus miembros. Sino que son el resultado de la conversación y el diálogo entre todos esos conocimientos, capaces de crear un campo de conocimientos nuevos que antes no estaba. Algo parecido sucede con la responsabilidad: el funcionamiento de la COP no es el resultado de la responsabilidades sumadas de todos sus miembros, sino de la co-responsabilidad que surge del diálogo entre todos para producir acuerdos y concretar compromisos. **Todo ello genera un campo de responsabilidad común, que ha de ser gestionada y co- decidida por todos y que se basa en la confianza y el cuidado mutuo.**
9. ROTACIÓN DE ROLES	H**acer rotativos ciertos roles ayuda a empatizar con quien lo lleva a cabo, favorece la apropiación** por parte del grupo, no dependiendo sólo de la persona dinamizadora y enriquece a las personas ya que activa en todos los miembros capacidades profesionales poco desarrolladas.

10. COMPROMISOS	Es muy importante concretar los compromisos particulares en el canvas. Hay cierta tendencia a ser genéricos cuando se habla de compromisos y de lo que cada uno puede aportar: se habla en general de "ilusión, alegría, etc." Todo eso está bien, pero hay que recoger las aportaciones concretas: **quién se compromete a coordinar una sesión presencial cada cierto tiempo, quién a dinamizar al grupo on line, quiéen a convocar, quien a hacer las actas….** Del apartado del canvas en que se recoge de lo que cada uno puede aportar y de los roles de la comunidad deben salir una normativa clara, consensuada que ayude a abordar los posibles bloqueos identificados por el grupo. Dicha normativa debe revisarse cada vez que sea necesario.
11. FLEXIBILIDAD	El proceso de autorganización de un espacio colaborativo que se basa en la voluntariedad de la gente no puede ser rígido en ninguno de sus momentos. El propio canvas y los acuerdos que se establecen en el momento Zero no deben entenderse de forma rígida, **sino que pueden – y en muchos casos deben- ser revisados cada cierto tiempo, incorporando los aprendizajes que el propio grupo vaya teniendo** sobre su funcionamiento a lo largo del proceso de la COP**.**
12. CULTURA DE RECIPROCIDAD	**Uno de los factores que mejora la participación en los grupos es el que se potencie el dar feed back tanto en lo personal cuando alguien hace una aportación como en lo grupal**. Ha de crearse una cultura de devolver información, de responder , sistematizar los avances que hace el grupo en cada reunión y que estos se hagan visibles. Eso ayuda a construir un relato colectivo y a que crezca la confianza en las capacidades propias y de los otros.

13. DIVERSIDAD EN LAS FORMAS DE PARTICIPACIÓN EN LA COP	Cada persona puede aportar valor a la COP de distinta manera y en distintos momentos. Ni la motivación, ni los conocimientos, ni los entornos actúan de forma homogénea sobre las personas. **No hay que pretender que todo el mundo participe de la misma forma.** Lo importante es comprobar que la diversidad no genera una desigualdad que afecte al funcionamiento de la COP. Y cuando eso suceda ponerlo encima de la mesa para buscar soluciones colectivas.
14. EL NIVEL DE ACTIVIDAD EN LA COP	La hiperactividad de algún miembro puedes ser más nociva que la hipoactividad ya que está avalada por la misma cultura que califica cualquier cosa que no sea efectiva como una pérdida de tiempo. Estas conductas pueden alterar la conversación y el debate y orientar a la comunidad hacia la prisa y el agotamiento. **La COP debe encontrar su propio ritmo que es el resultado del Mínimo Común Denominador del grupo, y no de sus tendencias predominantes.**
15. PROPIEDAD Y PROCESO DE APROPIACIÓN	Las COP deben ser propiedad de sus miembros para que estas funcionen bien. Pero ninguna COP empieza así su andadura: haya sido impulsada por un responsable jerárquico o por una persona técnico con sus iguales, e**n todos los casos hay que favorecer un proceso de apropiación progresiva.** A la propiedad se llega, entre otras cosas, a través de que las personas formulen los objetivos con sus propias palabras, sientan que tienen cosas que aportar, construyan un mapa y un relato común, y establezcan compromisos mutuos que se traduzcan en un reparto de roles.

16. EQUILIBRIO	Las mejores soluciones en las COPS son las que han combinado su carácter lúdico, basado en la riqueza de las interacciones, con cierta disciplina. **Trabajo y tartas de chocolate.** Albert Einstein dijo una vez que el arte y la ciencia, cuando se trabaja con otros en equipo, son las dos mejores formas que ha encontrado el ser humano para escapar de la realidad para enriquecerla. Y en esa fuga se crean ideas nuevas - criaturas- que más tarde o temprano por el empuje del propio grupo hacia su centro de gravedad – la práctica- terminan por ser verdaderas.
17. SENTIDO y VITALIDAD	El ser humano necesita encontrarle sentido a lo que hace. Hay comunidades que nada más comenzar a trabajar encuentran el sentido de su existencia como grupo. Hay otras que parten de un sentido inicial, pero que en el proceso de trabajo van explorando y construyendo otros sentido propios. Y hay un tercer tipo de cops en las que, con el tiempo, la búsqueda de un producto como único sentido **ha ido dando paso al valor que tiene la confianza mutua, la dignidad de pensar juntos, la conexión social entre iguales, y la oportunidad de crear en ámbitos jerarquizados ese margen de libertad que da la autorganización de la propia COP.** Y en ese sentido es donde encuentran la vitalidad esencial de su proceso grupal para hacerse sostenible y generador.