

## Entregable 1.7. Redes de apoyo mutuo y aprendizaje: misión, proceso, funcionamiento.

El objetivo de este documento es proporcionar orientaciones para el diseño, planificación y puesta en marcha de las **Redes de Apoyo Y Aprendizaje mutuo** (RAYA) recogiendo las experiencias y aprendizajes obtenidas durante el proyecto AICP.COM en centros residenciales.

<b>Redes de apoyo +</b> <b>Procesos de aprendizaje organizacional = Red de APOYO y APRENDIZAJE RAYA</b>	<i>Cambio en el modelo de CLD mediante la AICP.</i>
--	---

Una red de apoyo se puede definir como “el conjunto de relaciones que integran a una persona/organización con su entorno social, o con personas/organizaciones con las que establecen vínculos solidarios y de comunicación para resolver necesidades específicas”.

Contribuyen a crear un clima de confianza y bienestar que permita la experiencia de aprendizaje.

Las redes de apoyo y aprendizaje (RAYA) son estructuras creadas ad-hoc para el subproyecto 1. Su **misión** es promover la creación de un clima de confianza, apoyo y aprendizaje mutuo entre los centros residenciales participantes en el pilotaje que propicie y contribuya al cambio hacia la AICP.

- Constituyen un foro de intercambio y difusión de conocimiento que favorece el aprendizaje, la transferencia y la escalabilidad del proyecto AICP.COM.
- Promueven los procesos de participación para crear sinergias hacia la transformación de los centros residenciales y de su entorno para el cambio hacia un modelo de cuidados comunitario.
- Espacio compartido en el que se propicia el aprendizaje continuo mediante un proceso guiado y el uso de herramientas que potencian la interacción y formación de relaciones interpersonales, interorganizacionales y comunitarias.
- Permiten fomentar el conocimiento, propiciando diferentes formas de interactuar y relacionarse en nuevos espacios creados para estos intercambios de formación, preparación y perfeccionamiento, en que, los individuos/organizaciones construyen su propio conocimiento y emplean nuevos métodos de aprendizaje.
- Propician la formación de equipos de trabajo y de redes de comunicación horizontal entre todos los actores impulsando la construcción de un cambio compartido con identidad propia.

Esta guía tiene como propósito contribuir a generar un **clima positivo de cambio y aprendizaje** que se considera necesario en todo proceso de cambio.

Hay dos tipos de RAYAS: **autonómicas y estatales**. Principios:

- Sostenibilidad
- Eficacia
- Ética
- Participación: involucrar a todos los agentes implicados
- Aprendizaje y desarrollo de capacidades: adquisición de los conocimientos y experiencias previas necesarios respecto al modelo AICP y la adquisición de competencias para la aplicación de las metodologías y procesos adecuados para una ejecución correcta del pilotaje del subproyecto 1.

Cada RAYA debe cumplir los siguientes requisitos:

- Los participantes deben de firmar un acuerdo de colaboración en el proceso interactivo de transmisión y adquisición de conocimientos y desarrollo de actividades conjuntas.
- Deben de tener definidas su misión, objetivos, integrantes, la frecuencia de las reuniones, las herramientas y recursos a utilizar, un plan de comunicación y un plan de seguimiento y evaluación.
- El conocimiento se transfiere mediante la plataforma tecnológica habilitada.
- El consultor de apoyo es un elemento clave para conectar conocimiento entre las distintas partes involucradas.
- Tienen que tener definido un proceso para la gestión del conocimiento que incluye:
  - o Análisis del entorno
  - o Identificación del posible conocimiento
  - o Transferencia
  - o Organización del conocimiento a los objetivos del proyecto AICP.COM
  - o Institucionalización del conocimiento
- Las RAYAS:
  - o Deben de realizarse con la participación de los implicados/afectados
  - o Deben de contar con un plan de comunicación que informe de su propósito, finalidad y de su avance y resultados alcanzados
  - o Deben de detallar acciones, plazos, recursos, tener una vigencia temporal determinada
  - o Deben de contener indicadores para facilitar el seguimiento y evaluación de los objetivos de aprendizaje
  - o Deben de ser una herramienta enfocada hacia la acción, concretos, realistas y con clara asignación de responsabilidades

**El proceso de constitución** de una RAYA es el siguiente:

- Definir una visión compartida.
- Crear un liderazgo y compromiso de las partes interesadas.
- Promover la experimentación y apertura de los integrantes.
- Promover y desarrollar un pensamiento sistémico.



- Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación mediante: diálogos y toma de decisiones participada, discusiones de análisis, transferencia de información, educación y entrenamiento.
- Diseñar un sistema para la gestión del conocimiento: integración del conocimiento, soporte tecnológico, transferencia de información.

### **RAYA estatal**

La **misión** de la red de aprendizaje estatal es contribuir al compromiso adquirido con el proyecto AICP.COM de creación de una estructura de apoyo y aprendizaje que favorezca el intercambio de conocimiento y experiencias entre las distintas partes interesadas del subproyecto 1 AICP.COM, compartir sistemas de recogida de datos, desarrollo de directrices, metodología y herramientas, eventos de diseminación de resultados y evaluaciones globales, entre otras acciones.

Favorecer el aprendizaje, el cambio y avance ofreciendo un camino para avanzar la transformación de los cuidados de larga duración siguiendo el modelo AICP.

Integrantes: secretaría de estado de derechos sociales, representantes de cada CCAA del ámbito de actuación, representantes de cada territorio, centros piloto participantes, expertos en AICP.

### **RAYA autonómica**

La misión de la red de apoyo y aprendizaje autonómica es dinamizar de un modo activo el intercambio de experiencias entre los centros residenciales participantes y apoyar el cambio hacia la transformación de los cuidados de larga duración siguiendo el modelo AICP con la participación de agentes del ámbito de acción.

Integrantes: representantes de las CCAA, organizaciones/representantes del tercer sector, centros piloto participantes, expertos en AICP.

## ¿PARA QUÉ?

- Para fomentar la participación y así involucrar a todos los agentes implicados (enfoque multiactor para fomentar la continuidad de las relaciones a lo largo del tiempo gracias al empleo de estrategias interactivas continuas y para asegurar la calidad del proceso de transformación hacia el modelo AICP contando con todas las miradas de las partes implicadas).
- Para maximizar el impacto de las acciones de cambio individuales iniciadas por cada centro al ser compartidas y enriquecidas con las aportaciones de los participantes, asegurando así el principio de eficacia.
- Para fomentar el aprendizaje y desarrollo de capacidades de los participantes y favorecer así la adquisición de competencias (conocimientos y experiencias) para la aplicación de las metodologías y procesos adecuados para una ejecución correcta del itinerario de cambio.
- Para fomentar la sostenibilidad de las acciones de cambio iniciadas por los participantes gracias a los procesos de escalado y transferencia.

## ¿PARA QUIÉN?

Esta guía puede ser utilizada por distintos agentes:

- Administración pública para organizar la puesta en marcha de acciones de aprendizaje compartida entre los centros que estén involucrados en el cambio de CLD.
- Para los centros residenciales al proporcionar directrices para crear su propia red de cambio con los grupos de interés implicados en la transformación del centro.
- Para responsables de proyecto de cambio que quieran desarrollar procesos de aprendizaje compartido.

En la experiencia del marco del proyecto AICP.COM, la **Red de Apoyo y Aprendizaje (RAYA)** del proyecto AICP.COM está alineada con la **Comunidad de Aprendizaje** que la *Secretaría de Estado de Derecho Social* puso en marcha en respuesta al Real Decreto (Artículo 11. Obligaciones de las entidades beneficiarias en el punto i), y que se materializa con la firma del siguiente compromiso:

*“Tener una participación activa en el sistema de cooperación y colaboración compartida que se dinamizará a través de una **Comunidad de Aprendizaje**, que se creará a estos solos efectos, con la que se fomentará el **intercambio de conocimientos y experiencias entre los distintos proyectos participantes, compartiendo sistemas de recogida de datos, desarrollo de directrices, metodologías y herramientas, eventos de diseminación de resultados y evaluaciones globales, entre otras acciones**. Este sistema de coordinación facilitará las posibilidades de transferencia de los resultados de los distintos proyectos y el **intercambio de buenas prácticas**”.*

La existencia de marcos previos de la administración (nacional, regional o local) es un factor impulsor para la constitución de redes de aprendizaje que es recomendable tener en cuenta en el proceso de creación de una red con este propósito.

#### **DEFINICIÓN DE UNA ESTRUCTURA**

La definición de los roles para la gestión de las RAYA facilita y promueve los objetivos de estas redes. Identificamos tres roles clave: regulado, dinamizador, consultor de apoyo como facilitador del proceso de aprendizaje.

#### **Rol de regulador**

El rol de regulador define los principios iniciales de funcionamiento básicos y proporciona soporte para asentar los aprendizajes.

#### **Experiencia AICP.COM**

En el caso del Proyecto AICP.COM el rol regulador recaía sobre el equipo de proyecto AICP.COM que tenía entre otros objetivos:

- Revisar y aprobar las propuestas del dinamizador y construir planes de acción globales para el proyecto AICP.COM.
- Identificar agentes clave participantes, en especial, órganos de gobierno público en las zonas de influencia del proyecto.
- Contribuir a crear una masa crítica de cambio compartiendo de una mayor información y difusión de las acciones realizadas en el proyecto AICP.COM.
- Integrar dentro de los planes de escalabilidad y transferencia las acciones oportunas para maximizar el impacto del proyecto AICP.COM.

## Rol de dinamizador

El **rol de dinamizador** impulsa la puesta en marcha y el dinamismo de la RAYA.

### **Experiencia AICP.COM**

La RAYA será dinamizada por ETICÁLIDA en colaboración con la coordinación del programa AICP.COM en coherencia con el Plan de Comunicación y Difusión aprobado por el equipo de Proyecto y tendrá entre otros objetivos:

- Conectar, vincular proyectos y acciones entre todo tipo de entidades con potencial de influencia en el cambio del modelo de CLD según el modelo AICP.
- Construir una visión integral del cambio.
- Contribuir a crear una masa crítica de cambio compartiendo de una mayor información y difusión de las acciones realizadas en el proyecto AICP.COM.
- Aumentar la capacidad de cambio al facilitar la creación de relaciones entre organizaciones/personas que puedan apoyar el cambio y dar una respuesta ágil a las necesidades reales de las personas

- Potenciar vías de interlocución con administraciones.
- Crear vínculos sociales, afectivos e intelectuales entre los participantes.
- Gestionar y fortalecer encuentros de coaprendizaje asumiendo propósitos justificados, compartiendo mediante la reflexión y el dialogo conocimientos y capacidades.

## Rol de facilitador de aprendizaje (consultor de apoyo)

EL consultor de apoyo como facilitador del proceso de aprendizaje de los centros residenciales

### **Experiencia AICP.COM**

En el caso del Proyecto AICP.COM el rol del consultor tenía entre otros objetivos:

- Dinamizar, junto con su/s colega/s, la correspondiente red de aprendizaje.
- Registrar los resultados de la red.
- Dinamizar las comisiones de organización de las RAYA (ver 4.2.2 Crear un liderazgo y compromiso de las partes interesadas).

## Definición de una misión, visión y valores compartida

Con el objetivo de crear un sentimiento de pertenencia, promover el compromiso y la implicación de los participantes la misión, visión y valores debe ser definida de forma compartida.

### Experiencia AICP.COM

En la experiencia AICP.COM el punto de partida fue la definición de unos objetivos previos por la coordinación técnica del proyecto:

#### Misión

Favorecer el cambio y avance en red ofreciendo un camino para avanzar la transformación de los cuidados de larga duración siguiendo el Modelo AICP.

#### Visión

- Conectar, vincular proyectos y acciones entre todo tipo de entidades con potencial de influencia en el cambio del modelo de CLD según el modelo AICP.
- Construir una visión integral del cambio.
- Contribuir a crear una masa crítica de cambio compartiendo de una mayor información y difusión de las acciones realizadas en el proyecto AICP.COM.
- Aumentar la capacidad de cambio al facilitar la creación de relaciones entre organizaciones/personas que puedan apoyar el cambio y dar una respuesta ágil a las necesidades reales de las personas
- Potenciar vías de interlocución con administraciones.
- Crear vínculos sociales, afectivos e intelectuales entre los participantes.
- Gestionar y fortalecer encuentros de coaprendizaje asumiendo propósitos justificados, compartiendo mediante la reflexión y el dialogo conocimientos y capacidades.

Estos objetivos previos fueron compartidos con cada CCAA en una sesión participativa y mediante una dinámica se identificaron a las aportaciones individuales a la red (RAYA autonómica).

Posteriormente, los integrantes identificaron su propio “para que” y su “cómo” así como los criterios de integración de participantes en las RAYAS (similitud, complementariedad...). Estos aspectos fueron integrados en el proceso propio de cada RAYA autonómica.

### Algunos de los “para qué”

A continuación, compartimos un extracto de algunos de los “para qués” identificados por los integrantes:

- Ayudar a la combatir la soledad de las decisiones del director.
- Para no perdernos en el itinerario
- Para poder compartir experiencias positivas y negativas y ser ejemplos.
- Para compartir y consultar cuando nos pongamos a trabajar y no sepamos por dónde empezar.
- Para compartir necesidades formativas y organizar curso conjuntamente que pudieran ser bonificados vía fundación tripartita o similar.
- Para intercambiar ponentes que ayuden a combatir la afirmación “nadie es profeta en su tierra”.
- Para hacer visitas a centros y conocernos.
- Yo quiero que la Red de Aprendizaje sea lo que acabamos de vivir aquí: **COMPARTIR**
- Dar relieve al apoyo mutuo: compartir problemas, vicisitudes y soluciones
- Lugar para expresar dudas y situaciones
- Espacio para compartir herramientas entre trabajadores
- Que ayude a trasladar la idea de que no se va a estar en dar “trabajo extra” al habitual, sino en “el cambio”.
- Que ayude a avanzar más rápidamente
- Que ayude a combatir el miedo al cambio
- Compartir para unificar algunos procesos clave e instrumentos de medición. Por ejemplo, encuestas de satisfacción.

### Valores

- Compañerismo
- Cooperación vs competencia
- Confidencialidad
- Confianza

## Propuesta de acción

Cada RAYA autonómica define su propio plan de acción inicial que servirá de base para ir generando aprendizajes. Ejemplo del plan de acción de una de las RAYAS iniciales realizadas con los centros participantes en Aragón.



PERSONAS Y  
COMUNIDAD  
EL CENTRO DE  
LOS CUIDADOS

## Nuestro plan de acción

1. Reuniones de directores sistemática
2. Reuniones de Facilitadores//
3. Visitas a centros para conocernos//
4. Reuniones de residentes.
5. Intercambios de profesionales entre centros residenciales.
6. Píldoras de aprendizaje:
  1. Profesional de referencia (formación)
  2. Historia de vida y LOPD.
  3. Participación familiar.
7. Descripción de buenas prácticas que nos ayude a articular el aprendizaje
8. Vía para canalizar Dificultades concretas por ejemplo uniformes
9. Crear una comisión para dinamizar nuestra RAYA

 Financiado por la Unión Europea NextGenerationEU  MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES Y AGENDA 2030  Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia  Fundación PILARES para la autonomía personal  Lares Asociación  GOBIERNO DE ARAGÓN Departamento de Ciudadanía y Derechos Sociales

### Crear un liderazgo y compromiso de las partes interesadas

Es importante que las partes interesadas sean agentes activos en el proceso. Es conveniente que se desarrolle una relación de confianza entre ambos, un liderazgo distribuido y una toma de decisiones participativa.

## Experiencia AICP.COM

En el caso de la experiencia AICP.COM se crearon *Comisiones de organización de RAYA autonómicas* cuyo funcionamiento y pertenencia seguía criterios marcados propiamente por los centros participantes

### *Comisiones de organización RAYA*

- Formados por 2 centros residenciales, los consultores de apoyo y los dinamizadores (coordinadores técnicos del proyecto).
- Función: organizar la próxima RAYA

## Planificación de las RAYAS

En la planificación de las RAYAS hay que tener en cuenta el objetivo perseguido, los participantes implicados, la frecuencia de reuniones, el programa, los recursos y los planes y procesos de comunicación.

El **objetivo perseguido** se define siguiendo la misión, visión y valores consensuada por la RAYA junto con los acuerdos del último encuentro celebrado en el que los participantes proponen cual debería de ser la fecha y los objetivos para la próxima RAYA.

En cuanto a los **participantes** se seguirán los criterios definidos previamente de integración de agentes, pudiendo ser estos flexibles para adaptarse a cada objetivo específico de la RAYA.

Propuesta de integrantes:

- *Secretaría de Estado de Derecho Social*
- Representantes de cada CCAA del ámbito de actuación.
- Representantes de cada territorio.
- Centros Piloto participantes.
- Expertos en AICP
- Investigadores
- Centros de referencia u otras organizaciones con experiencias similares.

La **frecuencia de reuniones** debe ser acordada con los participantes. Se recomienda una frecuencia trimestral.

El **programa** puede ser definido por la Comisión de Organización de la RAYA, en este caso con el apoyo del dinamizador.

- Objetivos del encuentro
- Horario y asuntos a tratar
- Exposición de conocimiento (buenas prácticas de centros participantes)
- Dinámicas para construir y crear aprendizajes.

Es recomendable que las dinámicas se diseñen teniendo en cuenta los objetivos específicos del encuentro y el propósito de la RAYA. Entre otras cosas se definirán dinámicas para:

- Promover la experimentación y apertura de los integrantes.
- Promover y desarrollar un pensamiento sistémico, pensar en red.
- Promover el desarrollo de una inteligencia colectiva en la que las distintas visiones y formas de entender el cambio proporcionen perspectivas diferentes para construir respuestas más ajustadas y eficaces.
- Fomentar el trabajo en equipo y la comunicación mediante diálogos y toma de decisiones participada, discusiones de análisis, transferencia de información, educación y entrenamiento.

Es recomendable utilizar preguntas que guíen y propicien el avance y construcción de la RAYA sobre sus nodos específicos: apoyo y aprendizaje.

#### Experiencia AICP.COM

##### BLOQUE 1 relativo a la experiencia de cada centro participante

1. Pasos de la ruta caminados (momento del proceso en el que estamos según Fase del itinerario).
2. ¿Qué nos hace sentir más orgullosos de los pasos que hemos caminado?
3. ¿Qué piedras hemos/estamos encontrado y cómo las hemos/estamos “saltado/bordeado/tirado”?
4. ¿Qué ánimo y ambiente se percibe entre los caminantes de esta ruta?
5. ¿Qué nos está ilusionando?

##### BLOQUE 2 relativo a la identificación de necesidades para el plan de acción y construcción de nodos (apoyo y aprendizaje)

1. ¿Qué necesidades de apoyo creo que pueden proporcionarme otros equipos motores/centros participantes de la red?
2. ¿Qué experiencias/conocimientos/ideas podemos ofrecer/sugerir a otros centros participantes?

Se deberá definir las **vías para la comunicación y difusión** de la RAYA teniendo en cuenta los grupos de interés identificados en la etapa previa.

El último paso para concretar la planificación de la RAYA es identificar los **recursos necesarios** para desarrollar las actividades identificadas en el programa (espacios, materiales, Catering...).

## **Diseñar un sistema para la gestión del conocimiento: Integración del conocimiento, Soporte tecnológico, Transferencia de información**

Es recomendable tener un sistema que permite gestionar el conocimiento creado y el compartido en las RAYAS. El modo se define en el “cómo” que da respuesta a las preguntas ¿Cómo vamos a atesorar y poner en valor nuestros aprendizajes?

El sistema utilizado debe de ser accesible, seguro, intuitivo fácil y sencillo de utilizar por los participantes.

### **Experiencia AICP.COM**

Las **RAYAS autonómicas** emplearon métodos como el WhatsApp, Google drive para compartir sus experiencias.

En el caso de las **RAYA Estatales** el conocimiento generado se puso a disposición de los integrantes en la web del proyecto y en los canales de comunicación y difusión empleados.

## Seguimiento y Evaluación

Con una frecuencia predeterminada y en el propio diseño de la RAYA es recomendable definir cómo evaluaremos el cumplimiento de los objetivos propuestos y cuando realizaremos el seguimiento de las acciones propuestas.

Algunas recomendaciones

- Mantener entrevistas individuales con las personas participantes con el propósito de obtener su valoración personas.
- Introducir en el encuentro RAYA un apartado dedicado a compartir percepciones sobre la experiencia y aportar recomendaciones de mejora.
- Encuestas de satisfacción.

### Experiencia AICP.COM

1. ¿Se ha establecido algún vínculo entre centros residenciales/organizaciones que propicie el cambio hacia la AICP en los centros?
2. ¿La RAYA está contribuyendo a crear una visión global compartida del cambio entre los centros?
3. ¿Se han compartido aprendizajes y se está favoreciendo su transferencia intercentro/Intracentros mediante técnicas apropiadas como por ejemplo registro de buenas prácticas, documentación de experiencias...?)?
4. ¿El clima social, afectivo e intelectual de las RAYA propicia el dialogo y el aprendizaje?
5. ¿Existen experiencias de esfuerzos, recursos y planes conjuntos?

Las siguientes ideas clave pueden ayudar a llevar a cabo con éxito las RAYAs

- Definir y consensuar previamente con las participantes un **acuerdo a cooperación** en el proceso interactivo de transmisión y adquisición de conocimientos y desarrollo de actividades conjuntas.
- Definir con la participación de los integrantes la misión, objetivos, integrantes, la frecuencia de reuniones, las herramientas y recursos a utilizar, un plan de comunicación y un plan de seguimiento y evaluación de su funcionamiento.
- Definir los valores que quieren la RAYA para propiciar un ambiente de cooperación, colaboración y cocreación.
- Fomentar el intercambio, compartiendo sistemas de recogida de datos, desarrollo de directrices, metodologías y herramientas, eventos para interactuar y compartir facilitando así la transferencia de los resultados y el intercambio de buenas prácticas
- Identificar un responsable de conectar conocimientos. Durante la experiencia del proyecto AICP.COM el consultor de apoyo ha sido un elemento clave para conectar conocimiento entre las distintas partes involucradas.

- Definir un proceso para la gestión del conocimiento que incluya:
  - Análisis del entorno
  - Identificación de conocimiento (buenas prácticas, experiencias, ideas...)
  - Transferencia
  - Organización del conocimiento
  - Institucionalización del conocimiento
- Realizarse con la participación de los implicados/afectados (profesionales, personas usuarias, familias, personas del círculo de apoyo de las personas usuarias, sociedad...).
- Contar con un plan de comunicación que informe de su propósito, finalidad y de su avance y resultados alcanzados.
- Definir indicadores para facilitar el seguimiento y evaluación de los objetivos de aprendizaje.
- Enfocarse hacia la acción, con objetivos concretos, realistas y con clara asignación de responsabilidades.