

Mimosa Koskimies  
Jukka Pyhäjoki  
Tom Erik Arnkil

# Los Diálogos de Buenas Prácticas

*Guía de apoyo para el  
desarrollo dialógico y la  
transformación cultural*





**Mimosa Koskimies, Jukka Pyhäjoki, Tom Erik Arnkil**

# **Los Diálogos de Buenas Prácticas**

## **Guía de apoyo para el desarrollo dialógico y la transformación cultural**

*Título original:* Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi.

*Edición original:* Juvenes Print – Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere, 2012. Finlandia.

*Título en español:* Los Diálogos de Buenas Prácticas. Guía de apoyo para el desarrollo dialógico y la transformación cultural.

*Traducción al español:* Merja Palva/Traducciones CCI

Primera edición en español, marzo de 2023

© Los autores

© Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (Finnish Institute for Health and Welfare), 2012

© Edición en español: Gobierno de Navarra. Departamento de Derechos Sociales, 2023

*Diseño:* Raili Silius

*Maquetación:* Oriol Arnau Vives

*Revisión del texto:* Miguel A. Valverde Eizaguirre

*Revisión técnica:* Gobierno de Navarra. Departamento de Derechos Sociales

*Edición en español:* Gobierno de Navarra. Departamento de Derechos Sociales

ISBN: 978-84-235-3666-5

DL NA 558-2023

Cualquier forma de reproducción, distribución, almacenamiento, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con el permiso dado por escrito de los editores.

## Índice

Prólogo a la edición española .....	7
Presentación .....	13
<b>¿A quién se destinan los Diálogos de Buenas Prácticas?</b> .....	16
Para los directivos y gestores .....	17
Para los empleados y los asociados .....	17
Para los clientes, niños y niñas, adolescentes, padres o cuidadores .....	18
<b>¿Por qué los Diálogos de Buenas Prácticas?</b> .....	19
Una forma de hacer aflorar los conocimientos tácitos .....	19
Espacio conjunto para aprender y compartir .....	20
Una forma dialógica de gestión y desarrollo .....	22
Un instrumento para extender e implementar las buenas prácticas .....	25
<b>Los puntos de partida de los Diálogos de Buenas Prácticas</b> .....	29
El núcleo de la colaboración temprana y abierta y la acción dialógica .....	29
Principios éticos de actuación .....	29
Los principios éticos .....	30
Las Zonas de Preocupación como contexto .....	32
La preocupación subjetiva es una oportunidad de acción .....	33
Las Zonas de Preocupación no es una herramienta para clasificar y registrar .....	34
Las Zonas de Preocupación .....	37
Sin preocupación .....	37
Preocupación pequeña .....	38
Preocupación importante .....	39
Preocupación máxima .....	40
Facilitadores externos para los diálogos .....	40
<b>El curso del proceso del diálogo: qué, cómo y por qué</b> .....	42
Las conversaciones para organizar el proceso y su planificación .....	44
Las invitaciones y otros preparativos .....	45
El curso del modelo básico del Diálogo de Buenas Prácticas .....	46
Foro de diálogo I: ¿en qué consiste nuestro trabajo diario? .....	47
Foro de diálogo II: las buenas prácticas en el trabajo diario que reducen las preocupaciones .....	50
Los acuerdos sobre la continuidad .....	53
El <i>feedback</i> y los comentarios de los participantes .....	54
El trabajo posterior .....	55
<b>Experiencias y adaptaciones</b> .....	56
Evolución de los diálogos de buenas prácticas .....	56
Los Diálogos de Buenas Prácticas como apoyo de la gestión del cambio .....	60

Las respuestas de los profesionales.....	63
Las buenas prácticas en los puntos de intersección para la cooperación en educación infantil.....	64
Las preguntas y las formas de trabajo que se usan en las conexiones de la educación preescolar.....	68
<b>Proceso dialógico entre niños y niñas, padres y profesores.....</b>	<b>68</b>
Ejemplos de las preocupaciones y buenas prácticas asociadas a ellas, expresadas por los niños, niñas y jóvenes.....	72
Ejemplos de buenas prácticas de los padres en relación con algunos de los temas resaltados por los niños y niñas, y adolescentes.....	73
<b>Los Diálogos de Buenas Prácticas como instrumento de cambio en la cultura de las prácticas.....</b>	<b>74</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>78</b>
<b>Apéndice 1. Resumen del feedback en los Diálogos de Buenas Prácticas.....</b>	<b>79</b>
¿Qué te resultó especialmente agradable o útil en la jornada?.....	80
¿Qué encontraste frustrante o inútil?.....	82
¿Has encontrado algo que te parezca sorprendente? ¿El qué?.....	83
Formulario de feedback de los diálogos de buenas prácticas.....	86
<b>Apéndice 2. La cartografía de las preocupaciones y uso ético de las Zonas de Preocupación.....</b>	<b>87</b>
Cómo hacer una cartografía de las preocupaciones. Instrucciones.....	88
Cooperación temprana y abierta: el primer paso es cartografiar las preocupaciones.....	88
Las Zonas de Preocupación.....	89
Instrucciones para completar la cartografía de preocupaciones.....	91
<b>Apéndice 3. Cooperación temprana y abierta.....</b>	<b>93</b>
Asumir las Preocupaciones de forma temprana y dialógicamente.....	93
Diálogos para estructurar la actuación conjunta y para unir los recursos.....	95
Diálogos y habilidades para cruzar fronteras.....	96
Los Diálogos de Buenas Prácticas y el <i>Puimala</i> local.....	98
Contenido concreto de la gestión del cambio de la cultura.....	99
El talón de Aquiles de los sistemas de servicios: la coordinación.....	101

## Prólogo a la edición en español

Con el fin de presentar y contextualizar el libro “Dialogo de Buenas Prácticas. Guía para el desarrollo del diálogo y apoyo al cambio cultural” de Mimosa Koskimies, Jukka Pyhäjoki y Tom Erik Arnkil, deseo expresar algunas ideas que motivan esta traducción y publicación realizada por el Departamento de Derechos Sociales de Navarra.

La respuesta asistencial que los estados han ido articulando desde hace varias décadas al objeto de atender a las personas que tienen dificultades o necesidades ha sido la creación de servicios sectorizados y especializados para recoger con mayor precisión sus distintas problemáticas. De este modo, cuando por ejemplo se detectan problemas de aprendizaje en un niño o niña, el caso será atendido por un sistema experto que puede incluir el saber de profesores, psicólogos y/o pedagogos. Pero si el problema que manifiesta el menor se asocia a problemas de conducta o atencionales podrá ser derivado al sistema de salud mental, donde le atenderá otro equipo experto. Y si además se apreciara un contexto de dificultades en las relaciones familiares, dificultades de trabajo en los padres, vivienda deficitaria, o problemas económicos..., el caso familiar podría tratarse en algunos otros servicios más.

Dado que usualmente los problemas que se encuentran en los servicios incluyen de forma más habitual una constelación de expresiones ramificadas antes que un único problema delimitado y preciso, los profesionales de ayuda acaban encarando unos casos de mucha mayor complejidad, a varios niveles, que los que fueron previstos en el desarrollo y diseño de la asistencia especializada y los contemplados por el modelo experto de atención.

Se creyó que los problemas humanos asociados a la vida y a las relaciones se podrían entender como cualquier otro problema técnico, es decir que se podrían identificar en un diagnóstico o problema con límites concretos y separados de otros problemas, con una dinámica particular cognoscible, con unas variables reconocibles, y que serían susceptibles de un remedio concreto, a resolver con un protocolo de actuación concreto que recogiera las mejores prácticas posibles para esas situaciones. Por ejemplo, un problema de aprendizaje puro que requiere una intervención concreta y eficaz que tiene en sus manos un experto, de un modo similar a la visión idealizada de la medicina o la mecánica. No obstante, no es difícil darse cuenta que los

problemas humanos no pertenecen a esa categoría de problemas tasados y perfectamente delimitables, sino son más bien problemas complejos, también denominados *wicked problems*, difícilmente resumibles a variables concretas o categorizables en etiquetas diagnósticas o en tipos de problemas. Como explicaron Horst Rittel y C. West Churchman los problemas humanos remiten a múltiples variables, con relaciones diversas entre las mismas, difíciles de concretar, con expresión diversificada, con variaciones imprevisibles, sin soluciones definitivas que se puedan pensar de antemano y aplicables desde un procedimiento concreto. Se trata de problemas radicalmente únicos, con manifestaciones diversas, contradictorias y cambiantes. Por ello los problemas humanos han acabado siendo un verdadero desafío al sistema asistencial sectorizado y al modelo de trabajo especializado.

También se puede examinar la cuestión de los problemas humanos que llegan a los servicios desde otro lugar. A medida que la administración y la asistencia sectorizan su ayuda dirigida a aspectos concretos de la vida de las personas, están construyendo lo que se llama el mundo de los sistemas. Mientras, las personas existen en el mundo de la vida y experimentan su vida de forma global. Y en el encuentro entre las personas y los servicios, son las personas las que deben ajustar el mundo de su vida al mundo de los sistemas (de forma equiparable a la metáfora del lecho de Procasto), cuando en realidad la propia vida de las personas no está parcializada o sectorizada. La tensión entre el mundo de los sistemas, la propuesta de la administración, y el mundo de la vida, en el que residen las personas, conlleva a diversos desencuentros. Uno de ellos se suele manifestar en que la persona y su familia pueden acabar siendo atendida por varios servicios y profesionales para aspectos puntuales determinados, cuando el problema, que desde el mundo de la vida es único, aunque global, nadie parece atenderlo ni siquiera recogerlo.

Evidentemente los problemas humanos, sea cual sea su origen, afectan a varios aspectos de su vida incluyendo sus relaciones y su actividad sin que por ello dejen de ser globales y vivenciales. Como los servicios están fuertemente sectorizados es difícil que la persona consiga una ayuda ajustada a sus propias necesidades en el mundo de la vida, porque su problema o problemas han sido troceados por servicios, debido a su sectorización experta, en rígidas áreas de actividad. Los servicios pueden tener importantes dificultades para unir y rentabilizar sus esfuerzos de un modo ajustado, y pueden llegar a situaciones en las que los profesionales, en el mejor de los casos, hacen lo que cada uno de ellos sabe hacer, es decir actuar según su capacidad y competencia. Mientras, y no de forma



infrecuente, las personas y las familias pueden acabar siendo consideradas como personas o familias multiproblema, que incluye varios diagnósticos o problemas, aunque también se podría considerar más acertadamente que se trata de una situación multiservicio.

Una gran parte de la saturación de los servicios y el estancamiento de los casos surge de la cantidad de recursos invertidos en casos multiproblema o multiservicio con expresión de resultados de poca eficacia, que también conllevan decepción y desesperanza en los profesionales.

Ante estos problemas, los casos interpelan a los profesionales y a los servicios a cruzar fronteras para aunar esfuerzos al objeto de atenderlos. Pero cruzar fronteras y activar el trabajo en red ha demostrado ser difícil y fuente de fuertes desencuentros entre los diferentes profesionales y servicios. El trabajo en red es el sueño de la intervención comunitaria, pero la buena voluntad de los profesionales y servicios no es suficiente para conseguir reuniones eficaces por distintos problemas inherentes al grupo de trabajo, como entre otros la definición de liderazgos y roles en base a las profesiones y competencias sectorizadas o la lucha por un lenguaje común para definir la situación problema. Estas dificultades, que muchas veces se tornan en barreras infranqueables, son analizadas con precisión por Arnkil y Seikkula. No obstante, incluso si los profesionales consiguieran llegar a acuerdos y mantuvieran una buena coordinación ante el caso, los acuerdos seguirían siendo una serie de directrices destinadas para una familia o persona que no ha participado en la definición del problema y en el plan; en el mejor de los casos sería una versión de trabajo en red del modelo experto, seguiría siendo una emanación del mundo de los sistemas no del sistema de la vida de la propia persona y su vida.

Desde otro lado, se puede reconocer que el modelo experto se orienta de forma radical a aspectos concretos del caso particular, percibe problemas individuales y entiende la ayuda como una acción implementada sobre el individuo o familia deficitaria o con problemas. Con esa mirada se pierde el contexto en el que surgen los problemas humanos, y se soslaya que las personas tienen biografía e historia personal, con todo lo que ello implica, y que viven en redes sociales y relacionales de distinto tipo, y que además poseen recursos personales y agencia para modificar en alguna medida sus propias vidas, incluso en situaciones difíciles. En definitiva, también se omite de la ecuación de ayuda que los recursos más importantes para el cambio y la mejora de la vida se encuentran en la persona y en relación con sus redes privadas, totalmente ancladas en el mundo de la vida. Si los profesionales de ayuda quieren activar su apoyo a las personas tendrán que

llevar su conocimiento y su práctica al contexto de la vida cotidiana de la persona y su red privada, que está más allá de los contextos artificiosos que a menudo se recrean en las consultas entre el experto inscrito en los dispositivos asistenciales con sus clientes.

Ninguna de estas cuestiones referidas es novedosa para los profesionales y los servicios, De hecho, de su constatación surge el impulso a la irrupción del modelo centrado en la persona, cuyo objetivo es que la persona sea el centro rector de la ayuda, pretendiendo superar las limitaciones de los modelos sectorizados y expertos. No obstante, las premisas del modelo centrado en la persona distan mucho de haber encontrado un camino para su desarrollo práctico, y muchas veces se considera su enunciado como una mera etiqueta, más filosófica que técnica, bajo la cual los servicios actúan igual que antes o con diferencias mínimas.

Sin embargo, es conveniente constatar algunos desarrollos que pueden incluirse claramente en el modelo centrado en la persona, cuya premisa es ayudar a las personas desde las necesidades y proyectos definidos desde el mundo de la vida de las personas por estas mismas, según sus palabras. Seguramente el más avanzado y comprometido sea los desarrollos de los servicios comunitarios en Finlandia generados por Tom Erik Arnkil y sus equipos, desde el *National Institute for Health and Welfare* finlandés, junto a los servicios, profesionales y clientes, que han propiciado y desarrollado experiencias diseñadas para superar los desafíos con los que se ha topado el modelo de la asistencia sectorizada basada en el modelo experto, algunos de los cuales nos hemos referido arriba. A tal fin se implementó un desarrollo centrado en la persona cuyo eje es el uso del encuentro y la conversación dialógica.

El modelo repleto de sentido común y a la vez una alternativa muy original y viable que supera el modelo experto, afronta los diversos retos de la asistencia sectorizada y permite resolver de forma ingeniosa pero sencilla y directa los retos referidos y otros más, como el trabajo en red, el cruce de las fronteras entre los servicios, la atención temprana, y las situaciones de crisis, siempre poniendo en el centro a las personas, los clientes. Con esta perspectiva no desaparecen los problemas y las dificultades, pero surgen bajo una luz diferente, muchos más diáfanos y es posible contar con más recursos, sobre todo relacionales, y esperanza.

Sus principios éticos recogidos para la atención temprana constituyen un reflejo del estilo de hacer las cosas. Las expresamos ahora de forma resumida:

- Hay que garantizar los servicios universales
- Cada profesional y servicio debe asumir su responsabilidad
- Es preciso recoger las preocupaciones de forma temprana
- En la ayuda se deben promover los recursos personales y los de la red privada
- Es necesario apoyar la participación de las personas
- Se debe actuar con transparencia y cooperación
- La ayuda es una combinación de apoyo y control
- Se elige potenciar las posibilidades de ir hacia adelante, mirar hacia el futuro
- Se debe evitar el etiquetar
- Se debe intervenir también sobre los factores estructurales y los ámbitos económicos y culturales de la exclusión

Estas líneas han sido recogidas por el Departamento de Derechos Sociales de Navarra como un horizonte para la asistencia y la ayuda.

Y en las premisas de la ayuda centrada en el mundo de la vida del cliente resulta fundamental e imprescindible dar el papel básico a la voz del cliente, con sus necesidades definidas por sí mismo, considerando que su red privada (donde vive el cliente) es un eje central, ya que es ahí donde se encuentran los recursos más relevantes, y considerar los recursos profesionales como algo que se añade temporalmente a los ya existentes. Nada se hace sin estar el cliente presente es una máxima que rige la atención de esos servicios, siendo esta máxima lo que significa el principio de transparencia referido en los principios éticos.

El desarrollo de esas experiencias, que ya han sido evaluadas, involucran a diversos sectores, como educación, salud mental, pediatría, asistencia primaria de salud, protección al menor, ayuda a las familias, bienestar social, etc., incluyendo a los distintos profesionales, pero también a los directivos y gestores, incluidos los municipales.

Afortunadamente la experiencia finlandesa está siendo traducida a nuestro idioma y ya cuenta con tres libros: “Diálogos terapéuticos en la red social” (2016), “Diálogos abiertos y anticipaciones terapéuticas. Respetando la alteridad en el momento presente” (2018) y “Asumir las preocupaciones propias. Un manual para diálogos tempranos” (2021). A ellos añadimos ahora otro texto más “Los Dialogos de Buenas Prácticas. Guía para el

desarrollo del diálogo y apoyo al cambio cultural” de Mimosa Koskimies, Jukka Pyhäjoki y Tom Erik Arnkil.

Este libro, editado por el Departamento de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra, que encargó su traducción, se centra en los servicios como comunidades de aprendizaje. Y como todos los demás libros de los desarrollos dialógicos en los servicios asistenciales de Finlandia nombrados, este también explica la filosofía que sustenta la experiencia que describe y el desarrollo de la misma. Expone formas de hacer democráticas en los servicios, hacia el interior de la propia comunidad laboral, incluyendo la vertiente de aprendizaje y de innovación, y hacia el exterior incorporando a otros servicios en los encuentros de aprendizaje de las mejores prácticas y la actividad colaborativa. Son formas que permiten detectar las necesidades y los recursos de los servicios, las dificultades y las buenas prácticas en la actividad cotidiana en la misma comunidad de trabajo, y distintas formas de desarrollar nuevas prácticas en base al aprendizaje tácito y los recursos existentes, y las necesidades de acoplarse a los demás servicios y las mejores formas de hacerlo en cada situación concreta. Describe los contextos prácticos y las formas de hacer que permiten el desarrollo de la colaboración y la transparencia entre los servicios y con los clientes en base a encuentros estructurados de un modo que permiten la libre expresión respetuosa y segura, que asegura que todos sean escuchados, con la participación de los profesionales de primera línea y también con sus superiores y sus gestores: todos pueden decir, ser oídos y desarrollar conjuntamente los avances. Es difícil decidir si la parte más interesante e innovadora son las premisas que rigen los intercambios en los encuentros, la estructura de los mismos o su desarrollo facilitado. De cualquier modo, el libro expone una forma de hacer que democratiza la palabra y la escucha, y muestra esperanza en encuentros que tienen viabilidad y la capacidad de superar los problemas de la gestión vertical de los sistemas expertos y sectorizados.

Con la espera de que este libro se añada a los anteriores, para mostrar las posibilidades de los modelos centrados en la persona de la perspectiva dialógica, y genere ilusión, esperanza e inspiración para los desarrollos asistenciales que necesitamos, queda a disposición de los lectores. Puede que el cambio no sea fácil pero no cabe duda que estos desarrollos pueden permitir vislumbrarlo.

María Carmen Maeztu Villafranca  
Consejera de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra

# Presentación

En principio la tarea de compartir las buenas prácticas es sencilla: se reúne a las partes implicadas para que conversen sobre aquellos aspectos que conforman la base que hace que las prácticas diarias fluyan como es debido y logren los resultados esperados. No obstante, las cosas se complican porque las personas ni siquiera conocen todos los factores sobre el funcionamiento de sus prácticas, y diciéndolo mejor, solo son capaces de verbalizar una pequeña parte de los mismos. La mayor parte de lo que constituye su «columna vertebral» es de «carácter intuitivo», está en el sentido de la situación, en el conocimiento del entorno de la actividad, en el saber práctico recogido por la experiencia; es definitiva, consiste en lo que se llama conocimiento tácito.

Las prácticas que realmente funcionan se sustentan en buena medida en ese saber hacer técnico acumulado desde la experiencia y que las personas recogen de sus diferentes situaciones. Lo aprendido mediante la educación también se fusiona y forma parte de ese todo: la persona combina los elementos creando una síntesis individual, cada una la suya propia. Los puntos de vista y las propuestas ofrecidas en las formaciones recibidas o en los libros se asientan —cuando lo hacen— en una cimentación que está en continua transformación, compuesta por las experiencias de la vida y del trabajo, que en ocasiones hasta pueden estructurar profundamente los conceptos y las percepciones.

Esa manera de conocer o experticia ante las distintas situaciones, formada por las influencias y por la experiencia, forma un capital de saber y hacer extremadamente valioso, aunque tiende a permanecer como un activo de la esfera privada. Las personas siempre saben más de lo que son capaces de decir. El conocimiento tácito es tácito, porque tiene que serlo. Las rutinas deben seguir siendo rutinas, y los buenos hábitos son valiosos e irremplazables. Como todo conductor sabe, ya no necesita intentar acordarse en todo momento dónde está y qué es el embrague o el freno, tal y como tuvo que hacerlo en la autoescuela.

Por tanto, ¿qué hay que hacer si uno quiere abrir el cofre de tesoros de su saber y experticia para desarrollar las prácticas en colaboración con otros? Por lo menos es preciso reunirse con ellos y tener espacio y tiempo. Organizar los asuntos para tener espacio y tiempo puede ser todo un reto

en sí mismo, pero tampoco es suficiente. Los conocimientos no se pueden transmitir, así como así. No es nada sencillo conseguir hacer una reflexión colectiva en la que se extraigan los saberes adquiridos desde la experiencia vital y transmitir esa sabiduría práctica, aunque tampoco es imposible. Y cuando menos es inspirador y vigorizante.

Por lo tanto, ¿por dónde empezar y cómo proceder, para que las reuniones sean un apoyo al aprendizaje entre iguales y al desarrollo compartido? Este es precisamente el tema central de la guía que tienes en tus manos. Esta guía habla de un modo práctico sobre diálogos que son fáciles de realizar, sobre los «Diálogos de Buenas Prácticas». Los Diálogos de Buenas Prácticas ayudan a hacer emerger los conocimientos tácitos y a desarrollar estas prácticas de forma conjunta. La guía y los procesos de diálogo presentados en ella se basan en un proceso de investigación y desarrollo de muchos años. Los procesos de los Diálogos de Buenas Prácticas y sus aplicaciones se han desarrollado en la actividad cotidiana, para que luego puedan funcionar en ese mismo contexto. Los diálogos se han probado y desarrollado sobre todo con profesionales y directivos que trabajan con niños y niñas, adolescentes y familias, y también con los mismos menores, adolescentes y sus familias. El objeto del estudio fueron las prácticas que alivian o superan las preocupaciones y las mantienen a raya, y la cooperación temprana y abierta entre las partes. La experiencia recogida de este tipo de diálogos ha sido excelente. Estamos convencidos que diálogos similares también serán provechosos en otros sectores al objeto de prevenir el crecimiento de las preocupaciones. Por este mismo motivo, la guía se dirige a todos los que estén interesados en reflexionar sobre las buenas prácticas, compartirlas y diseminarlas, así como en desarrollar de forma conjunta una cultura de servicios y acciones basada en la colaboración temprana y abierta.

La guía se compone de seis capítulos con sus apéndices correspondientes. El primer capítulo describe qué son los Diálogos de Buenas Prácticas y quiénes son sus destinatarios. El segundo capítulo trata la cuestión de la utilidad de organizar los Diálogos de Buenas Prácticas y las ventajas que proporcionan. Los capítulos tercero y cuarto ofrecen un amplio repaso sobre los orígenes de las buenas prácticas, el pensamiento que está en el trasfondo de las mismas, las fases del proceso del diálogo y la progresión del modelo básico de los Diálogos de Buenas Prácticas; qué se debe hacer en cada fase, cómo y por qué. El quinto capítulo versa sobre la evolución de los Diálogos de Buenas Prácticas, presenta las experiencias y el feedback de los participantes e indica cómo se han aplicado los diálogos en diferentes contextos y dirigidos a diferentes grupos. El último capítulo resume el mensaje clave de la guía reflexionando sobre cómo beneficiarse de los

Diálogos de Buenas Prácticas como instrumento de cambio cultural. En los apéndices se recoge el material de feedback recopilado en los diálogos, que aprovecha el uso del modelo de las Zonas de Preocupación. También se explica el «modelo de la actividad de colaboración temprana y abierta», desarrollado, realizado y implementado conjuntamente entre el Instituto Nacional de Salud y Bienestar y los municipios, que además forma parte del trasfondo de los Diálogos de Buenas Prácticas.

Durante estos años, decenas de personas han participado en el desarrollo de los Diálogos de Buenas Prácticas. Lamentablemente, sería imposible plasmar aquí los agradecimientos personales a todas ellas. Por lo tanto, queremos expresar nuestro agradecimiento de forma conjunta a todos los compañeros de trabajo, a las comunidades laborales, los profesionales, los superiores y directivos, menores, jóvenes, padres y tutores que participaron sin prejuicios y con valentía en los procesos de Diálogos de Buenas Prácticas y los desarrollaron con nosotros. Deseamos expresar nuestra gratitud especial al personal de los servicios para la infancia, adolescentes y familias y a los equipos de dirección intersectorial para el desarrollo de la colaboración temprana y abierta del municipio de Nurmijärvi y de la ciudad de Rovaniemi. Hemos recibido aportaciones esenciales en el proceso de redacción y preparación de la guía de Marjo-Riitta Koskimies, Tuukka Lahti, Satu Antikainen, Olli Laiho, Sirpa Martti, Jukka Hakola, Marita Käyhkö y Kaisa Kuusela. ¡Nuestro agradecimiento con una gran sonrisa!

Mimosa Koskimies, Jukka Pyhäjoki y Tom Arnkil

## ¿A quién se destinan los Diálogos de Buenas Prácticas?

Los Diálogos de Buenas Prácticas constituyen una puerta al desarrollo dialógico de las comunidades de trabajo y de otros entornos. En estos diálogos se localizan las situaciones relacionadas con el trabajo cotidiano, o en el caso de niños, niñas y adolescentes, las situaciones asociadas, por ejemplo, a la vida y la escuela, que no generan preocupación, pero también las situaciones que las generan a distintos niveles. Además se comparten los saberes personales y de la comunidad. Qué es lo que funciona bien para mí o para nosotros, en qué soy o somos buenos, qué actuaciones debemos fortalecer o en qué deseamos avanzar.

La parte esencial del proceso es que mientras desarrollamos nuestro propio trabajo y nuestra forma de hacer, por ejemplo, con los clientes, al mismo tiempo también desarrollamos formas de hacer junto a los miembros de la comunidad laboral; es decir, desarrollamos comunidad. En el Diálogo de Buenas Prácticas interactuamos con otros, escuchamos, y nos encontramos con los miembros de la comunidad, los colegas, compañeros de clase, otros progenitores, y juntos formamos una realidad de múltiples voces o polifónica y reforzamos el sentido de comunidad. Los puntos centrales de la recopilación de la actividad y las prácticas de cada uno y del desarrollo de los servicios son siempre la transparencia, la participación y la colaboración temprana. El objetivo consiste en que estos puntos centrales se vean reflejados en el trabajo y en la forma de actuar y de interactuar de cada uno con los demás.

Los Diálogos de Buenas Prácticas se pueden organizar, por ejemplo, para los directivos y gestores, en las comunidades de trabajo, entre distintas comunidades de trabajo, y entre las comunidades de trabajo y otras partes importantes, como, por ejemplo, con niños y niñas, adolescentes, padres y tutores, y con los trabajadores de otros servicios. La reflexión sobre las buenas prácticas y compartirlas y desarrollarlas conjuntamente en un diálogo y de forma dialógica es en sí misma también una buena práctica. La implementación de los Diálogos de Buenas Prácticas, formando parte de las actividades de una comunidad, fomenta una cultura de servicios que apoya la participación y los encuentros positivos entre las personas.



## Para los directivos y gestores

Tú como directivo, supervisor o gestor te encontrarás seguramente con muchas situaciones en tu trabajo en las que todo marcha bien, sin nubarrones en el horizonte. Quizás ni siquiera necesites reflexionar por el motivo por el que todo va tan bien. Tus subordinados trabajan y obtienen resultados, están contentos con sus tareas básicas, e incluso los clientes y los grupos interesados en esta área están satisfechos. Una buena situación es seguramente el resultado de un buen juego en equipo, pero ¿te has parado alguna vez a pensar cuál es tu papel en todo ello? Conoces tu entorno de actividad y además encuentras formas flexibles de actuar en las diferentes situaciones. Tus conocimientos tácitos se están empleando bien. Pero ¿qué contestarías si un compañero más joven te preguntara qué debería hacer para que su actividad llegara a ser igual de fluida? ¿Cuál es, en tu opinión, una buena forma de trabajar? Seguramente una parte de la respuesta tendrá que ver con saber crear las condiciones favorables para que las prácticas de la comunidad laboral y del área de gestión sean efectivas.

Es posible que la mejor forma de impulsar las buenas prácticas no sea la de ordeno y mando. La organización de diálogos reposados en la vorágine del intenso ritmo laboral no es una tarea fácil. Muchas veces en las situaciones habituales se gestionan los asuntos administrativos más urgentes y críticos, y normalmente no queda tiempo suficiente, si es que queda algo, para compartir las experiencias. Incluso en los eventos destinados al desarrollo y la formación lo habitual es quedarse en el rol de público, escuchando al experto que aconseja sobre cómo actuar en las situaciones del trabajo diario. En estos casos las experiencias particulares de los actores permanecen en un segundo plano, como si tuvieran poca importancia. Hoy en día se habla mucho del liderazgo basado en el diálogo. En esta guía se describen los Diálogos de Buenas Prácticas, donde los actores —bien sean supervisores, directivos o empleados de primera línea— reflexionan conjuntamente sobre las buenas prácticas y se establecen los ámbitos a desarrollar. La organización de estos diálogos es todo un reto para la dirección —y también para el desarrollo de la misma dirección— hacia un objetivo dialógico, el de dirigirse hacia la escucha mutua y la reflexión compartida.

## Para los empleados y los asociados

¿Alguna vez has querido hablar con tus compañeros de trabajo sobre las buenas prácticas que funcionan bien en el trabajo diario, con las que se podrían solventar las preocupaciones que surgen en la actividad y prevenir su aparición? ¿O has querido conversar con alguna otra comunidad de

trabajo paralela sobre las prácticas que tenéis en común? ¿O en tu papel como maestro con un trabajador social o como trabajador social con los profesores, o como trabajador de atención primaria de salud con un profesional especializado, o estando en medio de una jerarquía sanitaria con otros de otro nivel, superior e inferior? ¿O estarías interesado en saber qué es lo que agradecen los clientes, pacientes, niños, adolescentes y tutores, y cómo podrían participar estos en la difusión y el desarrollo de las buenas prácticas? Para desarrollar la actividad, las funciones, y las prácticas se necesitan diferentes foros y tiempo. Y estos foros se deben implementar de tal manera que las personas los encuentren útiles. Esta guía versa sobre el desarrollo de una cultura de trabajo basada en el diálogo y en el intercambio de los saberes, y brinda una orientación práctica para conseguirlo.

### **Para los clientes, niños y niñas, adolescentes, padres o cuidadores**

Como cliente, niño o niña, adolescente o padre/tutor tendrás seguramente muchas opiniones sobre qué tipo de trato y colaboración te ha ayudado mejor y te ha sido más útil para aliviar tus preocupaciones y para alejarlas. ¿Se te ha ocurrido que alguien te pueda preguntar sobre estos temas? ¿Tienes la sensación de que te han escuchado? En los Diálogos de Buenas Prácticas puedes encontrar elementos prácticos provechosos y útiles, con los cuales los adultos, niños y niñas, adolescentes y padres se pueden apoyar entre ellos al objeto de disminuir y alejar las preocupaciones, y para construir una cultura compartida de una actividad en comunidad. Los diálogos se realizan de un modo en el que cada uno sea escuchado y pueda reflexionar sobre el tema desde su propio punto de vista. No se requiere ninguna preparación especial y no se necesita «representar» a nadie en las reflexiones; solo debes traer y aportar tu visión y tus experiencias particulares.

## ¿Por qué los Diálogos de Buenas Prácticas?

### Una forma de hacer aflorar los conocimientos tácitos

La idea central de los Diálogos de Buenas Prácticas es que las personas y las comunidades poseen una gran cantidad de conocimientos y experticia. No «siempre» es necesario traerlos a las comunidades de trabajo desde el exterior, por ejemplo mediante expertos externos. Las personas aprenden el 80 % de sus habilidades laborales en su mismo trabajo, y solamente un 20 % a través de la formación que procede del exterior, fuera del lugar de trabajo. Cada uno de nosotros poseemos enormes cantidades de saber y muy diversas habilidades, que las ponemos en práctica todos los días, y en todo momento, de forma consciente o inconsciente. Esta combinación de conocimientos, saber hacer y habilidades, se llama «*conocimiento tácito*». El concepto de conocimientos o saberes tácitos fue acuñado en primer lugar por el filósofo Michael Polanyi (1940), que postulaba que «*siempre sabemos más de lo que podemos decir*». El concepto fue introducido en el debate en Finlandia por Hannele Koivunen en su obra «Conocimientos tácitos» (Hiljainen tietö, 1997), traduciendo el concepto inglés *tacit knowledge* como conocimiento tácito.

El conocimiento tácito se refiere a todo el saber personal, no verbal, experiencial, y situacional, que muchas veces es muy difícil de compartir o expresar, ya que está fuertemente anclado a la actividad y a la experiencia de la persona, así como a sus valores y emociones. Lo opuesto al conocimiento tácito es el conocimiento explícito o conceptual, que se puede procesar, almacenar, comunicar y compartir con relativa facilidad. Muchas veces las variadas habilidades de una persona forman parte de los conocimientos tácitos, por ejemplo, saber cómo calmar una clase de alumnos alborotados, cómo crear una buena relación en la interacción con los padres, o cómo mantenerse abierto y en diálogo también en las situaciones difíciles.

A menudo este tipo de saber resulta difícil de trasladar o explicar a otras personas de forma escrita o hablada, de un modo rápido y sin herramientas de ayuda, e incluso su enseñanza paso a paso es todo un reto y requiere mucho tiempo. En el pasado el saber hacer y el conocimiento tácito se trasladaba de maestros a aprendices cuando trabajaban juntos. Hoy en día casi ya no

se invierte tiempo en este intercambio de conocimientos y experiencias, como instrumento para el desarrollo y la evolución, entre veteranos y principiantes, entre diferentes generaciones, o, por ejemplo, entre clientes, familias, padres, niños y niñas, adolescentes y empleados, y de este modo muchos conocimientos y habilidades valiosos no se comparten, y un gran potencial de desarrollo se desaprovecha. Por no hablar del valor añadido, que aporta a las personas el diálogo con respeto mutuo, la creación de la comprensión conjunta, y el aprender juntos algo nuevo.

Aunque desvelar y compartir el conocimiento tácito puede ser un reto, no obstante es posible. Requiere encontrarse cara a cara, tiempo, un espacio seguro, distintas forma dialógicas, y cierto coraje personal para compartir con otros las propias creencias y experiencias. La suma de todos estos factores hace que la creación del saber y el intercambio de las experiencias sea un proceso excelente y divertido, y sin embargo muy sensible. Lo esencial es crear las circunstancias precisas para que se pueda hablar abiertamente y compartir los saberes de forma reposada y cómoda dentro de un entorno acogedor y seguro.

Este es precisamente el objetivo de los Diálogos de Buenas Prácticas. Desvelar los conocimientos tácitos, compartirlos, desmenuzarlos, procesarlos de nuevo, aprender, formar nuevos puntos de vista intercambiando experiencias e ideas, e integrar las ideas, pensamientos y modos de actuar que hayan surgido. Durante el proceso, en el diálogo entre todos, se van articulando los aspectos del trabajo de cada uno, las situaciones diarias y frecuentes relativas a la actividad, así como las buenas prácticas y las formas de actuar que disminuyen las preocupaciones asociadas a todo ello. El objetivo es conseguir que los participantes sean más conscientes del saber tácito, del suyo propio y el de la comunidad, de los elementos que funcionan en sus prácticas laborales, y que este quehacer laboral se pueda compartir y desarrollar conjuntamente.

## **Espacio conjunto para aprender y compartir**

Cuando una comunidad o un grupo de personas se reúnen para crear algo nuevo, para reflexionar, compartir los saberes, o para aprender juntos, este espacio se llama espacio de aprendizaje. El espacio de aprendizaje es, por tanto, una especie de red de relaciones, que crea una base para la acción y la interacción humana. En el espacio nacen nuevos saberes, habilidades, significados e interpretaciones, que apoyan el crecimiento profesional del participante y refuerzan la capacidad de actuación de cada uno de ellos. Según Heiskanen (2007), el espacio de aprendizaje está esencialmente

relacionado con la interacción, la participación y el compromiso. Los conocimientos no son creados exclusivamente por las personas, sino que nacen de la interacción entre ellas. Para que los conocimientos puedan ser creados al nivel de la comunidad y de la organización, los conocimientos de la persona se deben compartir, reformular, y ampliar en interacción con otros. Creando y gestionando espacios de aprendizaje, la organización puede generar eficazmente el proceso de innovación y desarrollo de nuevos conocimientos.

Un diálogo exitoso requiere un entorno y un espacio donde las personas puedan hablar de forma segura acerca de sus saberes, preocupaciones y necesidades a desarrollar, en un ambiente de esperanza. Lo esencial es crear unos espacios para compartir los conocimientos, unos foros para el diálogo, en los que las personas puedan expresar su propia voz, ser escuchadas activamente, y compartir las prácticas diarias que funcionan ante otros. Según Alasoini et al. (2006), la capacidad de una comunidad para funcionar como un espacio de aprendizaje para sus participantes refleja la capacidad generativa dentro de la comunidad, es decir, sus posibilidades de aprender nuevas prácticas y la capacidad para desarrollarse. Los Diálogos de Buenas Prácticas, como espacio de aprendizaje, ofrecen un contexto para la actividad y la interacción humana.

En las fases iniciales del aprendizaje de nuevos conocimientos o métodos de trabajo necesitamos una interacción personal que brinde la posibilidad de compartir sensaciones, experiencias y puntos de vista. En los espacios de aprendizaje los participantes deben sentirse seguros para que puedan reflejar y reflexionar sobre las incertidumbres y las preocupaciones asociadas a esos nuevos métodos de trabajo, y la inseguridad asociada a sus propias posiciones, así como presentar las experiencias, métodos y las prácticas que ya han ensayado. Los nuevos métodos de trabajo, los cambios en el entorno de la actividad y los procesos de desarrollo generan la necesidad de asimilar o aprender. Este tipo de proceso de transformación suscita preguntas que requieren respuestas e información, pero también suscita confusión. Los Diálogos de Buenas Prácticas ofrecen una oportunidad para gestionar esa confusión. Los diálogos posibilitan el intercambio, tanto de conocimientos como de experiencias y vivencias.

Las observaciones y experiencias de los participantes aportan a la conversación los significados relevantes de cada contexto. En estos casos, las buenas prácticas de otra persona o comunidad no se pueden trasladar ni duplicar directamente en otra persona u organización. El compartir prácticas abre la posibilidad de conectar y adaptar las prácticas a la cultura de la actividad de otra persona u otra comunidad.

## Una forma dialógica de gestión y desarrollo

Los Diálogos de Buenas Prácticas, con sus diferentes variantes, también son una herramienta para directivos, superiores y gestores. Brindan una forma dialógica de gestionar y desarrollar la actividad de la comunidad laboral. Los Diálogos de Buenas Prácticas son espacios de aprendizaje para las comunidades de trabajo, cuyo objetivo es apoyar el desarrollo profesional de los empleados, su satisfacción laboral, los encuentros dialógicos, reforzar el sentido de comunidad, y cruzar fronteras entre comunidades diferentes.

Los procesos siempre se planifican y realizan conjuntamente, entre los superiores, directivos, gestores y empleados, fomentando la participación de todas las partes, incluyendo los encargados y directivos. Con los Diálogos de Buenas Prácticas se consigue, de forma conjunta y en poco tiempo, hacer aflorar el «estado» actual y el espíritu de la comunidad, se logra una imagen compartida de cuáles y cómo son las situaciones que conforman el trabajo diario, y de cuáles son los puntos fuertes y las necesidades de desarrollo de la actividad actual de la comunidad, tanto en relación al trabajo diario como al funcionamiento como comunidad de trabajo. En un caso reciente, uno de los gestores, tras el proceso dialógico, constató encantado e impresionado que había conseguido un plan de desarrollo para varios años que podía respaldar con su trabajo de gestión. Según él, fue especialmente importante que las necesidades de desarrollo y el correspondiente plan fueran detectados y generados de forma abierta y participativa, y en muy poco tiempo, entre toda la comunidad de trabajo, y que incluía los temas concretos que la comunidad consideraba importantes en ese momento.

Los Diálogos de Buenas Prácticas son, por lo tanto, un instrumento para desarrollar los conocimientos de la comunidad y de la gestión, y también una forma dialógica de trabajar y dirigir. Obviamente, los diálogos también se pueden usar como un proceso único y puntual. No obstante, normalmente, los diálogos abren todo un abanico de oportunidades para proseguir, tanto para aprovechar los conocimientos generados y procesados conjuntamente, como para aplicarlos en los métodos y desarrollos del trabajo. Como buen ejemplo de ello mencionamos el proceso realizado en una escuela, después de que el director de esta escuela hubiera participado en un Diálogo de Buenas Prácticas organizado para los directores del municipio. Después, se capacitó a parejas de trabajo, director y profesor, para que facilitaran un Diálogo de Buenas Prácticas entre los profesores de una escuela vecina. Tras el diálogo organizado para los profesores, dicho director reflexionó junto a sus profesores sobre lo que se había hablado en su reunión de diálogo, lo que les pareció la experiencia, y qué temas empezarían a desarrollar juntos en el futuro.

Después de los procesos de Diálogos de Buenas Prácticas en la escuela, se organizaron procesos de seguimiento, en los cuales se profundizó de forma más integral en los temas que surgieron como más importantes en los primeros diálogos, por ejemplo, las buenas prácticas pedagógicas en diferentes situaciones. Dicho director también modificó la estructura de las reuniones de profesorado de forma que en todas las reuniones se comenzaba compartiendo las buenas prácticas y las experiencias que se habían tenido recientemente en la actividad de cada uno o lo que habían aprendido en situaciones especialmente difíciles y desafiantes. Muchas veces las situaciones o actuaciones consideradas como «fracasadas» son también experiencias importantes de aprendizaje y, por lo tanto, forman parte integral de las buenas prácticas. Anteriormente, el orden del día de las reuniones de profesores había consistido sobre todo en temas administrativos e informativos, que ahora se tratan mediante correo electrónico. De esta forma, las reuniones del profesorado se consiguieron convertir en un espacio regular de aprendizaje y de intercambio de ideas entre toda la comunidad, aunque relativamente suave y divertido.

En otra escuela se continuó el proceso de Diálogos de Buenas prácticas, con el personal de la escuela vecina, mediante un proceso compartido de desarrollo conjunto de cinco sesiones. Además, en otra escuela, el proceso se amplió para integrar a los niños y a los padres, de forma que actualmente los Diálogos de Buenas Prácticas entre niños, padres y el personal forman parte de las actividades básicas de la escuela.

Hoy en día en los Diálogos de Buenas Prácticas se considera esencial que el director, y también otros directivos y la gerencia, participen siempre en el proceso dialógico de su propia comunidad, desde el principio hasta el fin. Según el *feedback* recogido, los profesionales, padres, niños y niñas lo consideran como una muestra de respeto, confianza, y una experiencia cómoda y agradable, sobre todo, en términos de igualdad y sentido de comunidad. «*Estamos todos juntos alrededor de la misma mesa, como iguales, y desarrollando nuestras actividades*». También los directivos lo consideran algo bueno e inspirador que genera entusiasmo. Según ellos, los Diálogos de Buenas Prácticas pueden mejorar el conocimiento, haciéndolo más profundo, sobre los saberes del personal, sobre su estado como comunidad de trabajo, y sobre las necesidades actuales a desarrollar. Varios de los directivos también dijeron que los Diálogos de Buenas Prácticas habían aumentado el espíritu de comunidad y la actividad conjunta.

Los Diálogos de Buenas Prácticas crean para los profesionales la oportunidad de participar en los espacios de creación de nuevos conocimientos, de asimilarlos y de compartirlos. La organización de este tipo de espacios de

aprendizaje para los empleados es considerado como una tarea esencial en la gestión de los Diálogos de Buenas Prácticas. Según Virkkunen y Ahonen (2007), los métodos de trabajo y los modelos de actuación son en sí mismos tan solo conocimientos potenciales y continuarán en ese estado si no hay personas capaces de aprovechar esos saberes y descubrir las posibilidades de usar las nuevas herramientas. Solamente entonces esos conocimientos se convierten en una información que puede dirigir la actividad.

El objetivo de los Diálogos de Buenas Prácticas es el desarrollo de estructuras, sistemas, formas de actividad, indicadores, y toda la cultura organizativa, de modo que apoye la recopilación, el compartir y la integración de los conocimientos. Asimilar una cultura que promueva las experiencias y el desarrollo requiere el compromiso de los directivos y los gestores con estos principios. La creación de una nueva cultura de actividad, o el desarrollo de un modo de trabajar, transforma la realidad de cualquier comunidad y desafía a la forma de hacer, al liderazgo y a las estructuras previas. Cuando un grupo de personas son a la vez el objetivo y quienes lo ejecutan, el éxito del cambio no se puede lograr tan solo trazando diagramas y esquemas. La transformación cultural y los cambios en la actividad dependen de cómo los individuos y las comunidades los ponen en práctica.

El desarrollo del trabajo y la creación de una nueva cultura en las formas de hacer es todo un reto y muy exigente. Muchas veces las comunidades laborales viven una situación en la que se construye la casa mientras se habita en ella. El gran desafío del mundo laboral es que las comunidades de trabajo y los empleados deben aplicar eficazmente las formas de hacer actuales, y a la vez transformar y desarrollar sus formas de trabajo y sus modelos de actuación. Este aspecto se desveló también en los Diálogos de Buenas Prácticas, por ejemplo, en Nurmijärvi, donde los diálogos se vincularon al arraigo del modelo de colaboración abierta y temprana (Apéndice 3) para constituirse como la cultura de actividad en todo el municipio.

Las comunidades de trabajo deben gestionar al mismo tiempo tanto las reformas a largo plazo de las formas de trabajo, como las acciones inmediatas que exige la situación presente. Esto supone un reto especial para los directivos y los trabajadores, y también para los facilitadores de los Diálogos de Buenas Prácticas. Los facilitadores de los Diálogos de Buenas Prácticas tienen que saber moverse flexiblemente en el tiempo —pasado, presente y futuro—, durante el proceso, y también necesitan identificar el estado emocional de la comunidad, para saber en qué dirección y a qué ritmo se puede avanzar en dicho proceso.



En los Diálogos de Buenas Prácticas los directivos tienen la responsabilidad especial de organizar los espacios de aprendizaje, en los que las personas puedan participar y compartir de forma abierta, segura y sincera, sus experiencias de trabajo y de su desarrollo. Otra de las responsabilidades de los directivos es hacerse cargo de que las personas tengan la oportunidad tanto de comprometerse con el desarrollo laboral, como de experimentar con las nuevas formas de hacer. Y además, en tercer lugar, los directivos tienen que saber cazar al vuelo las preocupaciones y las necesidades de desarrollo que expresan los empleados. El papel de los directivos es asegurar que se implementen las propuestas prácticas y concretas, así como de que prosiga el proceso dialógico. Por otro lado, es responsabilidad de los empleados el participar activamente en los espacios de aprendizaje y comprometerse con lo acordado en los diálogos.

## Un instrumento para extender e implementar las buenas prácticas

Los Diálogos de Buenas Prácticas además de proporcionar espacios de aprendizaje para las comunidades y actuar como instrumento en la gestión y como método de desarrollo de la comunidad, también son en sí mismos unas buenas prácticas para diseminar e incorporar las buenas prácticas.

Cuando hablamos de arraigar las buenas prácticas, también debemos reflexionar sobre qué es una *buen*a práctica. ¿Con qué fundamento se considera que una práctica es buena? Después de todo, una práctica puede ser muy *eficaz*, por ejemplo, para garantizar que el grupo de profesionales del sector tengan la posibilidad de evaluar a las familias y de decidir las medidas más convenientes. Cuando el cliente o la familia no se encuentra presente con sus propias preocupaciones, preguntas, expectativas (y recursos), es posible que estos puedan decidir actuaciones muy eficaces, pero no por ello consigan el compromiso del cliente con las mismas, ya que no se les ha permitido participar personalmente en la planificación de las actuaciones. De este modo actúan muchos grupos multidisciplinares y los equipos de expertos. Pero en estos casos ¿se está actuando de forma ética? Y, pensándolo bien, su actuación ¿es realmente eficaz a largo plazo?

Por lo tanto, la «bondad» de las prácticas se podría definir al considerar ciertos principios éticos. Si el principio ético de la acción y de las prácticas es, por ejemplo, la apertura y la transparencia, las partes interesadas deberían estar presentes, salvo cuando se trate de una consulta anónima. Según este punto de partida, en base al principio de transparencia y apertura, trabajar a espaldas de los clientes no es ético y la eficacia del trabajo realizado en la

reunión ya no es suficiente para que el trabajo realizado a puerta cerrada de los profesionales se pueda considerar una buena práctica. Actuando de forma abierta y junto a las partes interesadas se consiguen muchas veces planes y soluciones más positivos y que funcionan mejor en la vida diaria, que cuando se trabaja dejando de lado a los actores y su vida diaria. Por esto, esa práctica eficaz y centrada en los profesionales ya no es una buena práctica, ni siquiera en cuanto a la eficacia, aunque garantice a los profesionales la tranquilidad de poder decidir bien entre ellos, desde su punto de vista. En los Diálogos de Buenas Prácticas el criterio de la «bondad» de las prácticas no se refiere a una visión miope de eficacia, sino a la aceptabilidad ética y a la sostenibilidad social. Los principios éticos se presentan en el apartado «Principios éticos de actuación».

Hoy en día también se otorga mucho peso a la eficacia de las prácticas. Se deben usar, diseminar e implementar (únicamente) los métodos de eficacia comprobada. El argumento es razonable y relevante. Es bueno desarrollar y utilizar métodos que no solo prometen resultados, sino que además los consiguen, incluso validados por la investigación. Aquellas prácticas que producen un resultado distinto de lo esperado, o incluso producen daños, deberían descartarse. No obstante, en la vida real siempre hay más de una opción. Si el método estudiado siempre consiguiera los resultados que promete por sí mismo, merecería la pena dejarlo funcionar por sí solo. Pero cuando se trata de trabajos relativos a las personas, dichos métodos se entregan siempre a personas que los ponen en práctica. En ese caso ni siquiera los métodos comprobados se pueden trasladar como si fueran «paquetes», salvo cuando se trate de una técnica muy simple, que cualquier persona con formación técnica pueda ejecutarla exactamente del modo estipulado, y cuando quien efectúa el trabajo puede ser cambiada por otra persona en cualquier momento. Sin embargo, en la vida real siempre está presente el factor humano. Y esto es bueno, porque que las personas saben actuar de forma flexible. Las personas operan en entornos únicos, ya que cada entorno de actividad es singular, y usan aquellos recursos humanos únicos que se encuentran disponibles, ya que también cada persona es única. Y consiguen que los métodos que se desarrollaron en otro lugar, incluso muy lejos, puedan funcionar en su entorno. Pero en este caso el mérito de la eficacia de los métodos no descansa tan sólo en los propios métodos, ya que su «adaptación» a las circunstancias imperantes la hacen siempre las personas. Por lo tanto estas personas tienen el saber sobre su entorno de actividad y comprenden la situación, tienen un saber práctico o experticia. Sin una adaptación inteligente hasta los mejores métodos, incluyendo su difusión e implementación, se pararán con muchos obstáculos.

La difusión y el arraigo de las buenas prácticas precisa de un trabajo a varios niveles. Las prácticas se trasladan de forma muy deficiente de un individuo a otro o de una comunidad a otra, cuando se recogen de manuales escritos. Precisan de la interacción humana. Además, siempre deben de ser «procesadas», adaptadas, modificadas e interpretadas para que se puedan utilizar en cada entorno de trabajo. Los conocimientos tácitos deben convertirse en «no tácitos», transformándose en formas que se puedan comunicar y compartir. Las experiencias deben poderse compartir. Se deben exponer y transmitir las diferentes facetas y el núcleo de la práctica y del método de actuación de un modo que interesen a otros, e incluso, en el mejor de los casos, los fascinen. El reto especial consiste en cómo trasladar un conocimiento profundo, que incluso a veces consiste en algo rutinario y global, en algo que se pueda compartir de un modo que conserve su carácter único y todo aquello que lo constituye como una buena práctica. Y cómo volver a transformar «el conocimiento, la experticia o el saber hacer personal, ya expresado a un nivel más general» de nuevo a una forma de hacer personal, y que todos puedan encajar las piezas que dan apoyo a sus propias actividades. Por ello los Diálogos de Buenas Prácticas, en sí mismos, están siempre en proceso, además de generar distintos procesos de cambio en las personas y las comunidades.

Para que las buenas prácticas se difundan y arraiguen es necesario tener también una cultura de difusión e implementación de buenas prácticas que oriente toda la actividad. La cultura de difusión y arraigo de las buenas prácticas está estrechamente relacionada con la gestión dialógica del saber hacer de un modo abierto. Por otro lado, la gestión del conocimiento incluye como parte esencial la facilitación de los espacios para aprender y compartir. Los espacios de aprendizaje requieren tiempo, espacio y métodos adecuados. Muchas veces en las comunidades de trabajo la prisa, la presión, la falta de recursos y el estrés que todo ello provoca desmoronan, en primer lugar, precisamente los espacios compartidos para aprender y compartir. Las comunidades no tienen tiempo para detenerse, aunque esto se considere crucial para el desarrollo y bienestar de los individuos y de las comunidades.

Además hoy parece que en referencia a la difusión y el arraigo de las prácticas el foco permanece más centrado en la difusión, mientras que el arraigo y la implementación se queda a medio camino, o incluso ni se consideran. En este caso la actividad de la persona, o incluso la de toda la comunidad, podría cambiar y desarrollarse, en cambio no la cultura global de la actividad. La continuidad de las buenas prácticas eficaces puede quedar en peligro. El sistema asistencial y la cultura de la actividad dependen siempre

de las personas que ponen en funcionamiento las actividades. No obstante, cuando encontramos estas prácticas, lo esencial es que se pueda asegurar el funcionamiento y la ética de la cultura de la actividad aun cuando cambien sus actores.

El arraigo de una buena práctica y, con ello, la transformación cultural de la actividad y las estructuras requiere, sobre todo, del compromiso de los gestores y directivos para que den apoyo a las prácticas y a su implementación. Por ello, la reflexión, el compartir, el desarrollo, la difusión y el arraigo de las buenas prácticas es siempre responsabilidad de toda la comunidad. ¿Cuáles son las posibles estructuras óptimas que apoyan las condiciones vitales de las buenas prácticas? ¿Cómo podemos mantenerlas para que se conviertan en un modo de funcionamiento que no se desvanezca ni cese, aun cuando cambien las personas que trabajan en esa área de actividad?

Desde 2003, en la ciudad de Rovaniemi y en el municipio de Nurmijärvi están en activo para transformar la cultura de servicios, desde un trabajo aislado y compartimentado a una actividad colaborativa, temprana y abierta. El núcleo de la actividad es el fomento de las experiencias participativas y del diálogo entre las personas en todos los encuentros. El cambio cultural se debe alcanzar en todos los niveles de la actividad; incluyendo a los delegados del personal, a la planificación y provisión de servicios, a la gestión de la actividad, a la realización del trabajo y también creando nuevos foros, para que los habitantes del municipio, los niños y niñas, los adolescentes y las familias participen en la planificación y el desarrollo de los distintos servicios. Todo ello se inició en los servicios para niños y niñas, adolescentes y familias y, desde este campo, se ha ido extendiendo de forma continua a los demás servicios. Uno de los instrumentos aprovechados con éxito para la transformación cultural son los Diálogos de Buenas Prácticas en diferentes contextos y en varios formatos distintas.

# Los puntos de partida de los Diálogos de Buenas Prácticas

## El núcleo de la colaboración temprana y abierta y la acción dialógica

Los Diálogos de Buenas Prácticas se han desarrollado, como su nombre indica, como un instrumento para hacer aflorar, compartir, difundir y arraigar las buenas prácticas. No obstante, no es «solo» un instrumento global para difundir las buenas prácticas. Los Diálogos de Buenas Prácticas forman parte de todo un abanico de medidas para fomentar la cooperación temprana y abierta (véase Apéndice 3) en todo el municipio, en cuyo trasfondo fluyen los fuertes principios éticos de la cooperación temprana y abierta. El Instituto Nacional de Salud y Bienestar, junto con los actores de los municipios, lleva ya mucho tiempo desarrollando, difundiendo e implementando métodos dialógicos en las redes, tales como «Asumir las Preocupaciones Propias» y los «Diálogos Anticipatorios» (también denominados respectivamente Diálogos Tempranos o Diálogos Futuros). Los Diálogos de Buenas Prácticas son uno de los instrumentos para desarrollar este tipo de cultura de los servicios, y las actitudes y la actividad de las personas.

## Principios éticos de actuación

Los principios éticos de la cooperación temprana y abierta se crearon en colaboración entre el Instituto Nacional de Salud y Bienestar, el municipio de Nurmijärvi, la ciudad de Rovaniemi y los miembros de la red estatal Varpu, coordinada por el Ministerio de Asuntos Sociales y Salud. La necesidad de crear unos principios éticos surgió al usar el término de «intervención temprana», dada la diversidad y variedad de las acciones realizadas en su nombre. La cooperación temprana y abierta también había usado previamente el término «intervención temprana». No obstante, la intervención temprana se puede interpretar de varias formas y bajo el mismo epígrafe se realizan actuaciones casi opuestas. Además, las actividades se determinan también desde el entorno de la actividad y el contexto de cada actor. La intervención temprana no significa lo mismo en los servicios

sociales orientados a la familia, en la iglesia, en las escuelas, en el trabajo de voluntariado o en el departamento de defensa.

Los principios éticos de la cooperación temprana y abierta tienen como objetivo unificar las bases éticas de la actuación de intervención temprana en Finlandia. La intervención temprana debe ser cooperación temprana y abierta, no debe significar «controlar los objetivos» ni actuar a puerta cerrada. Precisamente el propósito de los principios éticos es *intervenir* sobre este tipo de intervención temprana, que se centra en el profesional y resalta su figura, permite actuar a espaldas de la gente, y clasifica y registra a los ciudadanos en riesgo e individualiza los problemas comunitarios y sociales.

La red Varpu surge en otoño de 2004 para continuar el trabajo del proyecto estatal Varpu (2001–2004), coordinado por el Ministerio de Asuntos Sociales y Salud (Raninen y Tuomela, 2012). En 2008, el Ministerio de Asuntos Sociales y Salud estableció una red oficial de responsables de intervención temprana para el período 2008–2011. El objetivo de dicha red era suscitar el debate sobre los principios éticos de la actividad de intervención temprana, alentar a los miembros y a otros actores a investigar y desarrollar sus actividad según dichos principios, y fomentar la intervención temprana estatal y local organizando la colaboración interprofesional e intersectorial. Los miembros de la red Varpu incluyen al Ministerio de Asuntos Sociales y Salud, Ministerio de Educación, Ministerio de Justicia, Ministerio del Interior, Ministerio de Defensa, Ministerio de Trabajo y Economía, Agencia Finlandesa para la Educación, Dirección General Eclesiástica, Federación de Municipios de Finlandia, Fundación de Clínicas A<sup>1</sup>, Asociación de Protección de Menores Mannerheim, Asociación de Salud Mental de Finlandia, Asociación de Padres de Finlandia, Federación Central de Protección del Menor e Instituto Nacional de Salud y Bienestar.

## Los principios éticos:

### 1. Garantizar los servicios universales

Los servicios generales destinados a todas las personas previenen problemas. El funcionamiento de estos servicios debe salvaguardarse. El enfoque de la intervención temprana no debe descuidar estos servicios. El funcionamiento de estos servicios es la piedra angular de la cooperación temprana y abierta.

---

<sup>1</sup> Organización no gubernamental finlandesa que asiste en adicciones y salud mental. Ver en: <https://www.a-klinikka.fi/en>

## **2. Cada uno debe asumir su responsabilidad propia**

Todas las personas tienen la responsabilidad tanto de ellas mismas como la de sus seres queridos. Las preocupaciones incipientes deben ser abordadas de forma temprana, sin descargar la responsabilidad propia sobre otros. La responsabilidad de la cooperación temprana y abierta la tiene aquella persona, que siente la preocupación en primer lugar.

## **3. Asumir y hablar de las preocupaciones**

Todas las personas tienen la responsabilidad de expresar sus preocupaciones de forma respetuosa, cuando y donde aparezcan, de forma personal ante las personas concernidas. El inicio de una conversación respetuosa tiene como objetivo alcanzar una cooperación genuina. Echar la culpa no fomenta la colaboración.

## **4. Actuar en colaboración con las redes de allegados**

Los recursos más importantes de la vida diaria son nuestros allegados: familiares, parientes y amigos. Y, en el mejor de los casos, la ayuda profesional podría complementarlos. La cooperación temprana y abierta tiene como objetivo una buena cooperación entre las redes privadas de allegados y las profesionales.

## **5. Apoyar la participación**

La colaboración requiere diálogo. Es importante escuchar y ser escuchado. Se debe evitar colocar a los expertos en una posición central, que ignora las voces de los que no tienen poder. Un plan elaborado cooperativamente es un plan sólido.

## **6. Es necesario actuar de forma abierta y en colaboración**

Los asuntos de los clientes y de las familias serán tratados con su permiso y en su presencia. Los encuentros deben realizarse desde el respeto y en base al diálogo. Las presentaciones profesionales de casos no usarán los nombres ni otros datos identificativos de los interesados.

## **7. Combinar el apoyo y el control**

La cooperación temprana y abierta tiene como objetivo aumentar la independencia y el control de la vida por los propios interesados. Se debe evitar la presión basada en la mera coacción externa. También se deben evitar las formas de ayuda que conviertan al cliente en dependiente del profesional o del servicio.

## **8. Fomentar la continuidad de la cooperación**

Es importante conservar las oportunidades para que prosiga el diálogo y mantener la cooperación para poder aclarar las preocupaciones y disiparlas. No se debe dejar solo a nadie y hay que evitar que se

descuelgue de la red; cada cual debe asumir la responsabilidad en la continuidad de la colaboración.

### **9. Se debe evitar el etiquetado**

La intervención temprana no justifica clasificar a las personas como los objetivos de una actividad. En nombre de la intervención temprana o de la cooperación temprana y abierta no se deben establecer registros que violen la protección de datos y los principios éticos de transparencia. La intervención temprana debe realizarse en una comunidad abierta, que apoya la participación.

### **10. Intervenir también en los factores estructurales de forma temprana**

El riesgo de exclusión producido por factores estructurales, motivos económicos, o por desplazamiento cultural, no debe ser individualizado como si fueran características de las personas o familias. Es necesaria la intervención temprana sobre aquellos factores sociales que exponen a las personas a acumular problemas.

## **Las Zonas de Preocupación como contexto**

El grupo de métodos dialógicos de cooperación temprana y abierta del Instituto Nacional de Salud y Bienestar recoge también una herramienta llamada «Zonas de Preocupación». En los Diálogos de Buenas Prácticas se usan las Zonas de Preocupación como una herramienta particular para abrir la reflexión dialógica de fondo, y de un modo especial en el primer foro de diálogo «Foro I», en el que la comunidad reflexiona, con la ayuda de las Zonas de Preocupación, sobre cuáles son las situaciones del trabajo diario en las que no hay preocupación y en las que existen preocupaciones.

El instrumento Zonas de Preocupación se desarrolló inicialmente como una herramienta de colaboración entre niños y niñas, adolescentes, familias y los profesionales que trabajan con ellos. El propósito de las Zonas de Preocupación es alentar a los profesionales a asumir sus preocupaciones propias de un modo respetuoso, solicitando la ayuda para sí mismos, de un modo en que se pueda construir la colaboración y mantenerla.

El concepto Zonas de Preocupación es una metáfora para describir el nivel de preocupación en las relaciones profesionales. En realidad, las zonas no se ubican en ningún sitio, ni las preocupaciones diarias se sitúan en ninguna zona claramente delimitada. De hecho, las zonas constituyen un intento de moldear un lenguaje con el que se pueda hablar de las experiencias integrales de cada uno.



## La preocupación subjetiva es una oportunidad de acción

El concepto clave asociado a las Zonas de Preocupación es la preocupación subjetiva personal. Una preocupación habla de una sensación subjetiva que surge en una relación. La preocupación nace siempre desde las percepciones obtenidas en una situación. Además, la aparición de la preocupación siempre se encuentra mediatizada, entre otros factores, por las experiencias anteriores, por la disminución de los recursos propios y las posibilidades de acción, así como por la relación con la persona y su red personal.

La consciencia de las preocupaciones propias es un conocimiento por contacto. El conocimiento por contacto es un saber subjetivo que surge desde el interior de una relación. La sensación de preocupación, o de su ausencia, es siempre una realidad de quien la experimenta. La preocupación es una sensación que la persona puede recoger y explorar en colaboración y diálogo con otra persona. En este tipo de relación se puede desarrollar la comprensión de uno mismo, de otra persona, de la relación y de las posibilidades personales de acción. Por ejemplo, dos profesionales tienen cada uno una relación de trabajo y un contacto personal diferente con un mismo cliente. A través de esta relación y ese contacto también tienen una experiencia distinta de su preocupación o de su ausencia.

La preocupación es una anticipación de las propias posibilidades de acción de la persona. Según el psicólogo P. J. Galperin (1979), el humano siempre observa el mundo como un campo potencial de sus propias acciones. La subjetividad no es un obstáculo para la comprensión de las cosas que se deba superar, más bien gracias a su subjetividad el humano puede entender su mundo como un cuadro completo. La preocupación no se refiere solo a la relación con otra parte u otras partes de la relación, aunque como sensación se puede presentar asociada a un «objetivo». El profesor preocupado por la situación de un alumno, o el trabajador social preocupado por la situación de su cliente, también están preocupados por sus propias posibilidades de actuar en bien del alumno o del cliente; en otras palabras, está preocupado por sus propias posibilidades de acción. Es decir, se preocupan acerca de si disponen de unos métodos de trabajo y de una relación de colaboración que les permitan y sirvan para ayudar al otro formando parte de sus propias tareas básicas. La preocupación crece a medida que sus herramientas de ayuda se agotan o disminuyen. De alguna manera, esa preocupación les señala que podrían necesitar la ayuda de otros para esa situación, y muchas veces les viene a la mente, a veces de forma clara, de quiénes desearían obtener esa ayuda para aliviar su preocupación. Cuando una persona siente que tiene los medios adecuados y cuenta con suficientes alternativas

para actuar no siente preocupación por la situación, ni siquiera cuando la situación en sí misma sea especialmente exigente.

Mediante las Zonas de Preocupación, un trabajador puede examinar el nivel de preocupación que siente, la suficiencia de sus propias posibilidades para ayudar, así como la necesidad de conseguir recursos adicionales. Mediante las Zonas de Preocupación también los niños y niñas, adolescentes, tutores y clientes pueden examinar, junto con el profesional, el nivel de su propia preocupación y de las necesidades de ayuda. La herramienta de las zonas también se ha usado en el trabajo de gestión y en las comunidades laborales para describir las situaciones en las que no hay preocupación y en las que existe preocupación. En base a estas situaciones de preocupación, los niños y niñas, adolescentes y tutores, directivos y encargados, y empleados han podido compartir sus experiencias de buenas prácticas que funcionan en la actividad diaria, y han recogido ideas y formas de actuación en situaciones parecidas a las de su propio trabajo. Los Diálogos de Buenas Prácticas se articulan a partir de estos experimentos y experiencias en los diferentes ámbitos de actividad.

---

---

### Las Zonas de Preocupación tienen usos variados:

- a) Herramienta para que el profesional articule su propio trabajo y su preocupación.
  - Sensibilización para reflexionar y describir las relaciones de trabajo y las posibilidades de acción que se experimentan en las mismas, así como la necesidad de recursos adicionales.
- b) Forma de comunicar.
  - Los niños y niñas, adolescentes, padres y clientes pueden examinar el nivel de su propia preocupación y sus necesidades de ayuda y expresar sus situaciones de preocupación y sus buenas prácticas ensayadas.
- c) Instrumento para el desarrollo de la comunidad de trabajo.
  - Observar y compartir las situaciones de trabajo y desarrollan prácticas eficaces.

---

---

### Las Zonas de Preocupación no es una herramienta para clasificar y registrar

Desafortunadamente, la herramienta de las Zonas de Preocupación ha sido usada (y en algunos sitios se sigue utilizando) de una forma inadecuada y que no ayuda a la cooperación temprana y abierta. Una de las causas de ello seguramente se debe al aspecto visual de la herramienta de las Zonas de Preocupación. Las zonas, los compartimentos y los límites tienden a compartimentar y clasificar a las personas, aunque la intención era justo

la contraria. El propósito de las Zonas es ayudar a indagar y aclarar las preocupaciones de cada persona, las acciones y las necesidades de apoyo para cada una de ellas, y a asumir de forma respetuosa las preocupaciones propias y construir una colaboración con las partes implicadas. Se trata de un cambio de mentalidad importante. «*Yo tengo una preocupación, ayúdame a solventarla. ¿Cómo ves tú la situación? ¿Qué es lo que te preocupa a ti? ¿Cómo podemos actuar juntos para aliviar nuestras preocupaciones?*». Estas Zonas de Preocupación simbólicas no se «ubican» en las otras partes de la relación, sino en las mismas relaciones: en mi relación con otros, no en las partes que se uno se está relacionando.

Lo esencial en el pensamiento de fondo de las Zonas de Preocupación es que mediante ellas el trabajador examina su relación de trabajo con el cliente, niño o niña, adolescente, familia, y actúa para aliviar o superar la preocupación. En ese caso la persona reflexiona acerca de cómo funciona su relación profesional, cuáles son sus posibilidades de ayuda, cómo podría modificar su actividad y si serán suficientes sus propios medios de apoyo o si necesitará la ayuda de otros profesionales. La preocupación nunca es un concepto estático, siempre está cambiado y fluctuando. Por ejemplo, cuando un empleado desvela su preocupación hablando con el tutor del menor de forma respetuosa y le solicita a este su ayuda para él mismo, después de dicha situación, la preocupación del empleado puede disminuir, aumentar, o puede mantenerse más o menos igual. Mediante la herramienta de las Zonas nunca se debe clasificar al otro, ya que es una herramienta para la reflexión acerca de las propias relaciones en la actividad y sobre las posibilidades que tiene uno mismo. Lo esencial es cambiar las formas de hacer y la colaboración abierta para disminuir y superar las preocupaciones.

Con las Zonas de Preocupación podemos brindar un lenguaje común para las personas que forman parte de una relación de colaboración, es decir *la preocupación como una experiencia en la relación*. Al debatir y activar la colaboración, cada uno habla de las preocupaciones subjetivas que cada persona experimenta en sus propias relaciones de trabajo, se respeta el «punto de vista» particular y único de cada persona en las relaciones en las que participa. Esto permite mantener una conversación de reconocimiento, aprecio e intercambio entre las partes. Si, al contrario, partiésemos de que todos pueden ver y experimentar las cosas exactamente igual que uno mismo, de la misma forma, se abrirían las puertas a la presión: «*ESTE punto de vista es el correcto, y tú debes adoptarlo*». Por desgracia esto no es muy raro y, desde luego, no fomenta la colaboración.

Por lo tanto, las Zonas de Preocupación pueden ayudarnos a comunicar y traspasar las fronteras de los servicios y profesiones. No se intenta

convencer a otros para que definan la situación igual que uno mismo, sino que expresando las preocupaciones propias —o que no se tienen— *se incentiva un diálogo esperanzador acerca de cómo ven los demás estas situaciones*. Dialogando sobre las preocupaciones, o sobre su ausencia, se evitan las discusiones que surgen al intentar definir la situación al objeto de que las perspectivas de todos sean exactamente las mismas. El concepto de preocupación brinda un lenguaje común. Es siempre legítimo abordar y expresar las preocupaciones propias y tomar la iniciativa para planificar actuaciones conjuntas, *siempre y cuando se haga de forma respetuosa con las otras personas*. Además de expresar sus propias preocupaciones, merece la pena escuchar con reciprocidad los conocimientos, sensaciones de preocupación, necesidades de ayuda y posibilidades de brindar apoyo a cada una de las partes relacionadas con la situación y, a través de esa vía, construir una red de apoyo y ayuda conjunta que funcione, junto a los clientes y las demás partes.

---

---

La herramienta de las Zonas de Preocupación NO está destinada a que los empleados la utilicen como un instrumento para interpretar las situaciones de un mismo modo, sino que con ella se pretende fomentar la posibilidad de que los diferentes actores se interesen en sus diferencias mutuas.

Las zonas de preocupación NO están destinadas a clasificar o registrar a las personas.

Las zonas de preocupación NO son para ubicar a los niños y niñas, adolescentes, familias o clientes, puesto que eso sería

- a) Inútil: las preocupaciones o su ausencia, incluso en una misma persona, fluctúan según cambian las circunstancias
  - b) Dañino: las etiquetas de las clasificaciones permanecen, incluso aun cuando cambien las preocupaciones
  - c) Ilegal: este tipo de registros están prohibidos (Arnkil y Eriksson, 2021)
- 
-

## Las Zonas de Preocupación

Sin preocupación 1	Preocupación pequeña 2	Preocupación importante 3	Preocupación máxima 4
No hay preocupación	Ha surgido una preocupación o inquietud  Se confía en las propias posibilidades  Pueden surgir pensamientos sobre la necesidad de contar con más recursos	Hay una preocupación relevante  Los recursos propios empiezan a ser insuficientes  Se siente la necesidad de recursos adicionales y de aumentar el control	La preocupación es extrema  Los recursos propios se han agotado  La situación requiere un cambio inmediato

Fuente: Zonas de Preocupación (Huolen vyöhykkeistö), (Arnkil & Eriksson & Saikku, 1998).

### Sin preocupación

La persona siente que los asuntos con la otra persona o la comunidad van bien y que la relación con la persona está funcionando. En este caso, quien trabaja, por ejemplo, con menores siente que tiene el conocimiento y las habilidades que apoyan el crecimiento y el desarrollo del niño o niña y percibe que los asuntos y sus propias acciones avanzan como es debido y producen los resultados esperados.

En los servicios generales (como los servicios sociales, la asistencia primaria sanitaria, las guarderías, la escuela, etc.) quizás este tipo de relación de trabajo sea más sencilla de definir que en los servicios especializados que son destinados a situaciones especiales (como los servicios de crisis, el trabajo social de protección de menores, centros de ayuda a familias, los centros de salud mental, las clínicas A, etc.), ya que estos servicios especializados habitualmente empiezan su relación de trabajo cuando ya existe un cierto nivel de preocupación o problema. No obstante, la preocupación es siempre una experiencia subjetiva, por lo tanto también los profesionales de los servicios especializados experimentan y sienten en su trabajo relaciones que no producen preocupación. No obstante, si miramos desde el punto de vista del trabajador, desde su «fuero interno», consiste en que el profesional sienta que el apoyo y control al que recurre funciona como una ayuda real y que no existen motivos de preocupación.

---

---

En los Diálogos de Buenas Prácticas se buscan prácticas que mantengan a raya las preocupaciones, y se procede mediante las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las situaciones laborales típicas, mías y de mi comunidad laboral, en las que no hay preocupaciones?
  - ¿Con qué acciones se mantienen a raya las preocupaciones?
  - ¿Qué es aquello que funciona especialmente bien, qué sabemos hacer para mantener a raya las preocupaciones?
- 
- 

### Preocupación pequeña

Una ligera preocupación o una cierta inquietud o duda cruza la mente de la persona, puede que de forma reiterada. No obstante, hay una confianza sólida en las propias posibilidades de ayudar. En esta situación, el trabajo y los cambios necesarios todavía se pueden realizar en su mayor parte con los recursos propios disponibles y la necesidad de una colaboración especial es todavía pequeña.

En las situaciones de preocupaciones pequeñas hablar y abordar los temas de forma temprana puede aliviar la preocupación. Al hablar de las preocupaciones propias sucede algo con ellas: disminuyen, aumentan o quedan igual. Expresar la preocupación aporta luz, en quien la muestra, acerca de la situación con la otra persona y sus propias posibilidades de acción. En las situaciones de preocupaciones pequeñas hablar de ellas resulta relativamente fácil, ya que el profesional aún puede brindar su apoyo. En la mayoría de los casos, la ayuda resulta efectiva y genera una evolución positiva. En la zona de preocupaciones pequeñas existen buenas posibilidades de lograr una colaboración temprana y abierta con los tutores, empleados y los distintos actores.

---

---

En los Diálogos de Buenas Prácticas se buscan prácticas que disminuyan o eliminen las preocupaciones pequeñas mediante las siguientes preguntas, entre otras posibles:

- ¿Qué situaciones suscitan preocupaciones pequeñas o ligeras en mí y en nuestra comunidad?
  - ¿Qué formas de hacer disminuyen las preocupaciones pequeñas y generan colaboración?
  - ¿Qué prácticas de cooperación temprana y abierta funcionan mejor para aliviar las preocupaciones pequeñas? ¿Qué aspectos personales apoyan el carácter temprano y abierto y cuáles fortalecen la cooperación?
- 
-

## Preocupación importante

En las situaciones de preocupación importante la persona siente una preocupación creciente, echa en falta más ayuda y control de la situación, pero muchas veces, al mismo tiempo, se encuentra insegura acerca de si tiene las «pruebas suficientes» y puede tener miedo de estar exagerando la situación. El apoyo y el control no están en contradicción cuando se intenta promover la iniciativa propia y la gestión sobre la vida de otra persona. Mediante el apoyo se procura reforzar los procesos positivos y con el control se desea limitar los negativos. Fundamentalmente se desea evitar que la otra persona se vuelva más dependiente del apoyo («ayudar haciéndole incapaz»), y también del control («subordinar al otro convirtiéndolo en incapaz»).

Las preocupaciones importantes surgen cuando los recursos propios para ayudar ya se han usado y quedan pocas opciones de actuación. A menudo estas preocupaciones vienen de lejos. Las situaciones generan mucha carga emocional. Con frecuencia, la división de las tareas entre las personas que se relacionan con la situación o el caso resulta poco clara o apenas hay información acerca de cómo participan los otros profesionales. En las relaciones de trabajo que generan preocupaciones importantes, la persona también puede sentirse insatisfecha con las otras partes implicadas en la situación, como cuando esas otras partes no «responden» a las necesidades de colaboración que siente la persona. La persona puede sentir que la han dejado sola ante el caso. Crece la necesidad de buscar culpables. En estas situaciones se necesitan soluciones creativas para aliviar las preocupaciones. Muchas veces los medios y métodos estándar han dejado de funcionar. En estos casos la persona necesita el apoyo externo de su red.

---

---

En los Diálogos de Buenas Prácticas continúa la búsqueda de prácticas que alivien o eliminen las preocupaciones importantes percibidas mediante las siguientes preguntas, entre otras posibles:

- ¿Cuáles son las situaciones con preocupación importante habituales en mi trabajo o en el de nuestra comunidad?
  - ¿Qué tipo de preocupaciones se encuentran en esta zona?
  - ¿Con quién debería entrar en diálogo y colaborar para disipar las preocupaciones?
  - ¿Qué prácticas has probado en situaciones tan difíciles e incómodas? ¿Qué aspecto de esas prácticas aumentan la apertura y la cooperación?
- 
-

## Preocupación máxima

En las situaciones de preocupación máxima el trabajador siente que sus recursos se han agotado, y anticipa que el cliente, niño o niña, adolescente, o familia ira a peor y terminará mal, a menos de que la situación cambie de inmediato. Por ejemplo, el profesional estima que el menor, o el adolescente, se encuentra en peligro inminente.

Las preocupaciones pueden cambiar de importante a máxima cuando las situaciones problemáticas se prolongan, y el profesional siente que todas las medidas empleadas han sido en balde. Se desea que los colaboradores y actores necesarios sean movilizados de forma inmediata para participar en la situación. Si, por otro lado, la preocupación máxima surge repentinamente, al inicio de una relación profesional, se ponen en marcha los métodos de intervención en crisis y se establece una estrecha colaboración con los actores necesarios.

---



---

En los Diálogos de Buenas Prácticas se buscan prácticas que alivien o eliminen las preocupaciones máximas mediante las siguientes preguntas, entre otras posibles:

- ¿Cuáles son las situaciones típicas de preocupación máxima en mi trabajo?
  - ¿Cuál es la diferencia entre las situaciones de preocupación máxima y las de preocupación importante?
  - ¿Qué prácticas de trabajo que fomentan el encuentro dialogado y la cooperación posees tú o tu comunidad de trabajo para situaciones de preocupación máxima?
  - ¿Cuáles son los métodos de trabajo en crisis que hay en tu comunidad? ¿Qué prácticas en concreto alivian las preocupaciones máximas?
- 
- 

## Facilitadores externos para los diálogos

En los Diálogos de Buenas Prácticas se utilizan facilitadores externos para que la comunidad pueda participar plenamente en los diálogos y los procesos. Muchas veces los facilitadores externos son otros compañeros formados para facilitar los diálogos, pero que proceden de una comunidad laboral distinta. Facilitar los diálogos y participar en los mismos como otro participante más normalmente no se puede hacer al mismo tiempo, aun cuando se trate de un facilitador especialmente hábil. El uso de facilitadores externos permite también que nadie tenga que ejecutar un rol doble, que muchas veces causa confusión, por ejemplo, en el caso de que el directivo un servicio actúe como facilitador del diálogo en su misma comunidad. La participación del directivo de la comunidad en el diálogo como otro miembro más de la comunidad, sin que tenga la responsabilidad de gestionar



el diálogo, aporta al directivo el espacio necesario para concentrarse en el diálogo y en la gestión del proceso a desarrollar. Los empleados sienten que la presencia y la participación del directivo en el proceso del Diálogo de las Buenas Prácticas es una muestra de respeto y un factor que valora y promueve el sentido de comunidad al margen del liderazgo.

La tarea de los facilitadores dialógicos en los Diálogos de Buenas Prácticas es posibilitar el diálogo. No asisten a este proceso como expertos que indican cuáles son las buenas prácticas de cada comunidad, ni cómo se deben solucionar los posibles problemas existentes en la comunidad, ni qué tipo de decisiones deberían tomar la comunidad o los directivos. Los facilitadores facilitan, es decir posibilitan e intermedian. Los facilitadores externos aportan a la situación y en cada momento la posibilidad de separar el hablar y el escuchar, la igualdad de las voces, y el mismo trato a cada uno, brindan seguridad y apoyan la expresión de pensamientos y puntos de vista, siempre que se mantengan en el «exterior». En los Diálogos de Buenas Prácticas la responsabilidad de facilitar los diálogos corresponde al actor procedente del exterior, la responsabilidad de participar en los diálogos es de todos los participantes, y la responsabilidad de crear todo el proceso corresponde, naturalmente, al directivo.

Los facilitadores de los Diálogos de Buenas Prácticas han sido instruidos para facilitar de forma independiente los diálogos en otras comunidades de trabajo, no en las suyas propias, para que puedan conservar en cada proceso ese carácter externo, y luego puedan asistir a los procesos de Diálogos de Buenas Prácticas en su propia comunidad como participantes. No obstante, no está prohibido facilitar en la propia comunidad de trabajo los Diálogos de Buenas Prácticas, pero se precisará más atención y planificación en estos aspectos resaltados.

El Instituto Nacional de Salud y Bienestar oferta la formación para los facilitadores de Diálogos de Buenas Prácticas en los municipios. La formación se organiza como formación de formadores, y combina la formación de «Asumir las Preocupaciones Propias» y la de facilitador de los «Diálogos de Buenas Prácticas». Desde ambas instancias también es posible realizar unos módulos más cortos y ajustados a los deseos del cliente, combinando ambas formaciones. Así mismo, se ofrece formación de facilitadores de los Diálogos de Buenas Prácticas como una formación complementaria a los facilitadores de las redes, que ya fueron formados en métodos dialógicos de redes por el Instituto Nacional de Salud y Bienestar, y también a los formadores de Asumir las Preocupaciones Propias, y, en estos casos, la duración de la formación es más breve.

## El curso del proceso del diálogo: qué, cómo y por qué

En este apartado describimos cómo se lleva a la práctica el modelo básico del proceso de los Diálogos de Buenas Prácticas, qué tipo de elementos distintos se asocian a las diferentes fases, y por qué se actúa en la forma en que se actúa. El modelo básico siempre se puede modificar según las necesidades y el tiempo que haya disponible en base a los ejercicios, debates, calendario y la duración del proceso. Sin embargo, como pauta general, y según la experiencia práctica de los facilitadores y el feedback de los participantes, podemos constatar que tanto el proceso y el diálogo de éxito requieren tiempo. Cuanto más tiempo se reserva para el proceso y sus diferentes elementos, más éxito tendrá y más se asemejarán los resultados finales a los objetivos.

El núcleo del modelo básico de los Diálogos de Buenas Prácticas consiste en dos foros dialógicos que interactúan entre ambos. En la primera parte, toda la comunidad, todos juntos, identifican las situaciones que funcionan bien y las que generan preocupaciones en relación a su trabajo (o, por ejemplo, a la vida escolar o a la vida en general de los niños y niñas, jóvenes y padres): qué tipo de situaciones no generan ningún tipo de preocupación, en qué tipo de situaciones surgen preocupaciones pequeñas, y cuáles son las situaciones de preocupación importante y preocupación máxima. Esto se hace para delinear de forma fructífera el estudio de las buenas prácticas. Cuando se habla de buenas prácticas, la conversación es muchas veces demasiado general, mientras que cuando se habla de los detalles de una situación, la conversación tiende a centrarse en lo concreto. Por lo tanto, en el primer diálogo se buscan las situaciones que se consideran y se sienten como comunes para todos. Para la reflexión acerca de las situaciones laborales se usa como ayuda el método de trabajo en grupo, «Learning Cafe», y las Zonas de Preocupación. El «Learning Cafe» es, literalmente, un «Café de Aprendizaje», y significa trabajar en pequeños grupos en torno a una mesa. Las Zonas de Preocupación es una herramienta de colaboración entre profesionales y clientes, y se puede usar para expresar las preocupaciones propias y las necesidades de trabajo en red.

El objetivo de la segunda parte es compartir las buenas prácticas y las formas de actividad diaria que mantienen a raya las preocupaciones y propician

la colaboración. En este diálogo, las situaciones que se han considerado suficientemente comunes para todos, que fueron reflejadas en el primer diálogo, funcionan como los puntos de partida de las conversaciones. Los temas de conversación se forman con los temas presentes elegidos en el primer diálogo y propuestos por los participantes, sobre los que se desean intercambiar experiencias, a través de los resultados del «Café de Aprendizaje». En las conversaciones sobre las prácticas se usa como ayuda la versión modificada del método de trabajo en grupo llamado «Open Space» o «Espacio Abierto».

---

---

#### Curso del modelo básico del proceso del Diálogo de Buenas Prácticas

- 1) Debate sobre la organización del proceso del Diálogo de Buenas Prácticas (organizador, directivo, coordinador municipal de las redes y/o facilitadores)
- 2) Planificación de la realización del proceso (organizador, directivo, representantes de los trabajadores, facilitadores)
- 3) Foro de diálogo I
  - Palabras de introducción o apertura del organizador o directivo
  - Presentaciones y «calentamiento»
  - Orientación sobre el programa de la jornada
  - Compartir las situaciones de trabajo, reflexión, desmenuzamiento o trillado, y conclusiones
  - Resumen del organizador o directivo: «Lo que he escuchado hoy»
  - Recogida de comentarios o feedback
- 5) Tratamiento del material y del feedback, más la posible reunión para organizar el segundo foro (organizador, directivo, representantes de los trabajadores, facilitadores)
- 6) Foro de diálogo II
  - Orientación sobre el programa
  - Repaso y procesamiento de los comentarios o feedback
  - Compartir las situaciones de trabajo, reflexión, disección y conclusiones
  - Resumen del organizador o directivo: «Lo que he escuchado hoy»
  - Acuerdo sobre cómo continuar: los pasos próximos
  - Recogida de comentarios y feedback
- 7) Traslado del material y el feedback al organizador, a la comunidad, y la posible consulta sobre cómo proseguir
- 8) Conversación de reflexión gestionada por el superior (los facilitadores no participan), para reflexionar sobre cómo y con quién se continúa el proceso y se aprovechan los resultados producidos

## Las conversaciones para organizar el proceso y su planificación

Los procesos de Diálogos de Buenas Prácticas comienzan cuando el directivo de la organización, sección, unidad, o el jefe del proyecto, posiblemente junto al representante de los trabajadores, inicia las conversaciones con el coordinador municipal de redes para realizar el proceso y decide organizar un proceso de Diálogos de Buenas Prácticas. Si el municipio no tiene un coordinador municipal de redes, la conversación se puede realizar directamente con los facilitadores de los Diálogos de Buenas Prácticas y, en este caso, esta conversación puede aprovecharse para planificar el evento.

En estas conversaciones se debe hablar acerca de si los Diálogos de Buenas Prácticas son la herramienta adecuada para la necesidad de desarrollo y evolución de la comunidad en este momento y se proponen las posibles fechas de inicio de los diálogos. Después, se deben reunir para hablar sobre la realización y los objetivos del proceso y de la organización concreta del mismo. Los dos facilitadores se ocupan de estructurar, según la planificación conjunta, los aspectos de mayor detalle del encuentro dialógico, el calendario de los mismos, etc.

El grupo de planificación y los facilitadores deben reunirse, si es posible, entre las sesiones de los diálogos para «comprobar el rumbo» según vayan transcurriendo los encuentros y el *feedback* de los participantes. No obstante, el curso y el contenido del segundo diálogo siempre se construyen sobre la base del primer diálogo.

Cuanto mejor se haya planificado el evento y el proceso, más fluidas serán las rondas de los propios diálogos y mayor será el beneficio para los participantes. Por lo tanto, merece la pena dedicar tiempo a planificar y que se haga cara a cara. Es esencial que los representantes de la comunidad también se impliquen en la planificación para que el objetivo del proceso, el calendario y las prioridades de las sesiones de diálogo se basen en mayor medida sobre el trabajo diario de la comunidad y en sus necesidades concretas. También funcionan bien cuando los Diálogos de Buenas Prácticas se usaron como una herramienta para desarrollar un determinado tema o para apoyar una actividad. En estos casos, los Diálogos de Buenas Prácticas se ligaron a un tema más amplio o más focalizado, por ejemplo, el desarrollo de la atención a los alumnos, la preparación de diagramas de procesos de trabajo, la salud y bienestar de los alumnos, el cambio generacional de la dirección de una gran organización, diversos temas relativos al cambio de personal clave, u otros elementos de cambio o transformación. Lo importante, no obstante, es recordar siempre que los Diálogos de Buenas Prácticas constituyen un proceso. Normalmente, con

un primer o un único diálogo solo se consigue comenzar y cartografiar los puntos relevantes y actuales de un tema, que precisarían la continuación de su examen y desarrollo compartido, entre todos.

Al planificar el proceso merece la pena tener en cuenta que los Diálogos de Buenas Prácticas no son una herramienta dirigida a comunidades con problemas muy grandes o en situaciones de crisis, aunque tienen un efecto positivo para aumentar el espíritu de colaboración y para solucionar problemas internos. El enfoque de los Diálogos de Buenas Prácticas se centra en compartir las prácticas del trabajo «habitual» de las comunidades laborales, identificar las preocupaciones y el desarrollo del trabajo.

## Las invitaciones y otros preparativos

En el proceso de los Diálogos de Buenas Prácticas lo fundamental es crear la máxima sensación de seguridad para los participantes, tanto previamente como en la misma reunión. Es importante que los participantes sepan en qué van a participar, qué sucederá durante esas jornadas, cómo avanzará y se desarrollará el encuentro y por qué se ha organizado el proceso de Diálogo de Buenas Prácticas. El organizador, el directivo y/o los facilitadores enviarán siempre una invitación clara y explícita a los participantes convocados. La invitación incluirá la fecha y lugar del encuentro, así como su naturaleza, el curso de acción, el programa del mismo, y qué se pretende conseguir, cómo y por qué. Es buena idea de que el directivo también oriente al personal sobre el Diálogo de Buenas Prácticas previsto con antelación y recordarlo también cuando la fecha se aproxime. El procedimiento es similar cuando se aplica a niños y niñas, adolescentes y tutores. Los facilitadores hablarán con el directivo sobre lo que precisa el proceso y se lo entregarán al director. Durante el transcurso de los Diálogos saldrán a la luz también las preocupaciones de la comunidad, que podrían estar directa o indirectamente asociadas a la actuación del director o gestor. Esto requiere que el superior reflexione sobre sus propias acciones como directivo y esté abierto a evolucionar. En el apartado «Experiencias y adaptaciones» se presentan con más detalle las experiencias y pensamientos de un directivo concreto sobre los Diálogos de Buenas Prácticas como apoyo para la gestión del cambio.

Los procesos de buenas prácticas y las reuniones dialógicas se deben estructurar de tal modo que los participantes se sientan relajados y cómodos, y que resulten atractivos y sean divertidos. También forman parte integral de los Diálogos de Buenas Prácticas la sensación de bienestar, la risa, y el pasarlo bien. Hacer cosas estando juntos y, en especial, centrarse en el trabajo

propio, abrirse y expresar la propia experticia y su actividad, y además compartir todo ello es siempre un proceso que causa algo de nerviosismo y en algunos incluso miedo. Además de los superiores, directivos, y gestores, en la planificación del proceso de los Diálogos de Buenas Prácticas debe participar una representación de la comunidad implicada, de manera que los procesos puedan desarrollarse conjuntamente y resulten lo más ajustados posible a las necesidades actuales de cada comunidad. Contar con un ambiente seguro en todo el proceso, y especialmente durante los propios diálogos, permite pensar y hablar y, sobre todo, escucharse a uno mismo y a los demás.

Algunos de los factores que también ayudan a crear seguridad son un espacio adecuado para el diálogo (por ejemplo, un auditorio no favorece mucho el diálogo), cómo la disposición de los asientos (que los participantes puedan verse y oírse), algunos ejercicios de calentamiento y familiarización para conocerse, y las estructuras, horarios y un cumplimiento claro. Beneficia el hablar de todos los aspectos del proceso y explicarlos, el carácter abierto, honesto y franco de los facilitadores, decir lo que va a suceder a continuación, pedir impresiones y *feedback* y, naturalmente, un buen *catering*. No se debe subestimar la presencia del catering, ni su fluidez ni el contenido. Según los comentarios de los participantes esto tiene un gran valor para las personas y para crear un buen ambiente.

## El curso del modelo básico del Diálogo de Buenas Prácticas

Lo que se llama modelo básico del Diálogo de Buenas Prácticas se estructura en dos foros de diálogo. En el primer foro dialógico se reflejan las situaciones diarias del trabajo y se cartografían estas situaciones sirviéndose de las Zonas de Preocupación. Para que los participantes puedan conversar sobre un tema, en principio sin restricciones, tal como es el abanico completo de las buenas prácticas, se trazan delimitaciones para que sirvan de ayuda en las reflexiones, es decir, en qué tipo de situaciones del trabajo diario no hay preocupaciones y en cuáles hay preocupaciones. En el segundo foro de diálogo se profundizan sobre los temas que han surgido como relevantes en el primer foro, compartiendo las buenas prácticas y las experiencias de aprendizaje asociadas a ellas.

En el modelo básico se reserva una jornada para cada sesión. Estas sesiones se pueden realizar también en un solo día, pero, en ese caso, el evento es más bien un «aperitivo» de lo que en realidad es el proceso de Diálogo de Buenas Prácticas, de cómo funciona, y qué se siente al reflexionar sobre el trabajo de esta forma. La experiencia práctica ha demostrado que es recomendable

realizar las sesiones en dos jornadas diferentes para que quede tiempo suficiente para el diálogo y el intercambio de experiencias, y la posterior recopilación y las conclusiones de las conversaciones. Cuanto más tiempo se reserva para pararse y conversar, así como para las pausas para descansar, más partido se consigue sacar de los Diálogos de Buenas Prácticas y más cómodas y agradables resultan las experiencias para los participantes. No obstante, es aconsejable mantener un intervalo relativamente corto entre ambos foros, de modo que se pueda preservar la intensidad del proceso. No obstante, el modelo básico siempre se puede, tal como se recomienda, modificar y adaptar a las necesidades de la comunidad, en contenido, en calendario y en otros aspectos.

### **Foro de diálogo I: ¿en qué consiste nuestro trabajo diario?**

El objetivo del foro I de los Diálogos de Buenas Prácticas es desglosar y «trillar» o «desmenuzar» el trabajo de cada uno y de la comunidad. ¿Cuáles y cómo son las situaciones que conforman el trabajo diario? ¿Qué tipo de elementos se asocian al trabajo realizado con los clientes, con el funcionamiento de la comunidad de trabajo, y con las estructuras de la actividad laboral? Para poder desvelar las buenas prácticas, en primer lugar, es esencial cartografiar de algún modo el propio entorno de trabajo, la actividad diaria, su entorno vital, y poder encontrar así un punto de apoyo para reflejar y reflexionar sobre las prácticas. Reflejando sobre las situaciones podemos, de alguna manera, abrir el baúl de los conocimientos tácitos, para que en la sesión II se reflexione sobre las prácticas, sumergirse en ellas de forma sencilla, sin problemas, de modo rápido, y con mayor profundidad.

El Diálogo de Buenas Prácticas se inicia siempre con las palabras de apertura de quien ha solicitado el evento, o del directivo de la comunidad. Forma parte de sus principios básicos que el supervisor o gestor (y otros representantes de la directiva, según corresponda) participen siempre en el proceso dialógico de su comunidad. El directivo dará la bienvenida a los participantes y explicará por qué han sido reunidos para un Diálogo de Buenas Prácticas, cuál es la idea central del mismo, por qué se ha optado precisamente por los Diálogos de Buenas Prácticas, etc. El objetivo es incentivar, orientar e inspirar a los participantes hacia el tema del día.

La pareja de facilitadores introduce el contenido del proceso de Diálogo de Buenas Prácticas, indica la idea y el objetivo del proceso (diálogo entre todos, reflejar y reflexionar conjuntamente, no se trata de una situación de toma de decisiones, hacer cosas conjuntamente genera un espíritu de

comunidad, dar voz y escuchar a todos, crear una cultura de actuación clara y compartida, acciones concretas a desarrollar, hacer seguimiento de las actuaciones acordadas conjuntamente, generar una continuidad y un modo de hacer compartido), cómo se desarrolla el proceso y cómo se organiza la jornada. Tras la presentación de la comunidad que se encuentra reunida y de algún ejercicio de «calentamiento» opcional, y una posible introducción a las Zonas de Preocupación, se comenzará con la reflexión sobre las situaciones de trabajo.

La reflexión sobre las situaciones laborales se realiza mediante el método «Café de Aprendizaje» valiéndose de las Zonas de Preocupación. El método Café de Aprendizaje es, como su nombre indica, un café de aprendizaje en el que se trabaja en pequeños grupos repartidos en mesas. En las mesas se comparten las experiencias e ideas, se generan nuevos conocimientos y se realizan preguntas con espíritu constructivo. El propósito del Café de Aprendizaje es que funcione como un espacio para el intercambio de ideas y pensamientos y para crear una comprensión compartida. En correspondencia con las Zonas de Preocupación, el Café de Aprendizaje cuenta con cuatro mesas: la mesa en la que no hay preocupaciones, la mesa de preocupaciones pequeñas, la mesa de preocupaciones importantes, y la mesa de preocupaciones máximas. Los participantes se dividen en cuatro grupos. El grupo elige entre sus participantes a un anfitrión de la mesa. El anfitrión o la anfitriona permanece en la misma «mesa de preocupación» durante todo el Café de Aprendizaje y recoge una imagen global más profunda sobre una de las zonas. El resto del grupo circula y se traslada por todas las mesas. El tiempo de permanencia en cada mesa se determinará según el tiempo disponible en total.

Las mesas del Café de Aprendizaje tienen como «mantel» hojas de papel, del tipo de rotafolio, en el que está señalada la zona de la mesa en cuestión, como, por ejemplo, «Situaciones sin preocupación» o «Situaciones de preocupaciones pequeñas», etc. En cada mesa el grupo reflexiona sobre sus propias situaciones del trabajo diario. ¿Qué tipo de situaciones me producen una preocupación pequeña?, ¿Cuáles me provocan una preocupación importante?, ¿Cuáles me provocan una preocupación máxima? ¿Y qué situaciones no me producen preocupación? En los Diálogos que se realizan con niños y niñas y padres, los grupos reflexionan, por ejemplo, sobre las situaciones y los temas relacionados con la escolarización o con su propia actividad diaria, su vida, o sobre temas asociados a la crianza de los hijos e hijas. En los Diálogos de las comunidades laborales, los grupos anotan en la hoja las situaciones relativas a sus relaciones con los clientes y/o con el entorno y la comunidad de trabajo. Se usan como ayuda posits o notas



adhesivas. Cada situación se escribe en una nota y se adhiere a la hoja. Cuando el grupo ha circulado por todas las mesas, se recoge en la última mesa las situaciones que, en su opinión, pertenecen al mismo tipo y se les da un título acorde con el tema.

La Zona de Preocupación es una metáfora y, en realidad, no se sitúa en un lugar. En la vida real y en la actividad diaria y en las rutinas laborales tampoco tienen límites claros que las diferencien. El objetivo de usar las Zonas de Preocupación es trazar un mapa de las situaciones típicas relacionadas con el trabajo y, al mismo tiempo, enmarcar qué tipos de situaciones no generan preocupación y qué situaciones generan más o menos preocupación entre las que conforman el trabajo en su conjunto. El objetivo no es hacer una lista de tantas situaciones como sea posible, ni colocar el máximo de posits posibles en cada hoja, sino conversar sobre estas situaciones. La preocupación es siempre una experiencia subjetiva y, por ello, los individuos o grupos no pueden ni tienen que estar de acuerdo en cada aspecto. Los grupos también pueden comentar las notas colocadas por los otros grupos y dejar mensajes para los grupos siguientes. El anfitrión o la anfitriona actúa como apoyo para abrir la conversación, comentando, por ejemplo, qué han querido decir los grupos anteriores al referirse a determinadas situaciones y sobre qué han conversado especialmente.

Después del Café de Aprendizaje los resultados se repasan conjuntamente. Si es posible, las hojas de rotafolio se colocan una al lado de las otras en la pared, empezando con la de «sin preocupación» y terminando con la de «preocupación máxima». La experiencia recomienda iniciar el trillado de las situaciones empezando por las situaciones de preocupación máxima y acabar con las situaciones sin preocupación. No obstante, las situaciones sin preocupación son siempre la base del trabajo y el objetivo de los procesos laborales es el de disminuir, reducir y superar las preocupaciones. Existen varias alternativas y variaciones para efectuar el repaso y recoger las conclusiones que se explican con más detalle en el material de formación de los facilitadores.

Para recoger los resultados del Café de Aprendizaje, primero se repasan los temas generados en las hojas de rotafolio, aquello de lo que se habló en las mesas, qué situación o tema preocupaba a las personas, qué fue especialmente interesante, qué suscitó la conversación, qué produjo discrepancias, etc. Se ha visto que la mejor de hacerlo es que el anfitrión o la anfitriona haga un resumen de la zona, y que luego los demás expresen sus pensamientos y experiencias. A continuación, entre todos se realiza un resumen conjunto sobre cuáles son los temas presentes y sobre los que se desean intercambiar las buenas prácticas en la próxima sesión y también

se hace un breve repaso sobre qué opina cada uno sobre este método de trabajo. Para finalizar, el organizador o directivo expresa brevemente «lo que he escuchado hoy», así como sus propias experiencias de la jornada.

Además, los participantes siempre dan su *feedback*, ya que se les pregunta qué aspectos del evento fueron agradables, útiles, frustrantes, inútiles o sorprendentes, y se les pide que evalúen la utilidad de la jornada. Tras la sesión, la pareja de facilitadores recopila las situaciones y los resultados de los grupos en formato digital. Además de los asuntos referidos por los grupos, indica otros temas entre los resultados que podrían aprovecharse en la sesión de reflexión de las buenas prácticas y finalmente elabora un resumen sobre los comentarios y el feedback del foro o sesión I.

---

---

### **Ejemplo de las pautas e instrucciones del Café de Aprendizaje:**

#### **Café de Aprendizaje**

- Tema: Difusión y arraigo de las actividades dialógicas en las redes municipales
- 1 café de aprendizaje: 4 mesas → cada mesa = una zona de preocupación
- En cada mesa una hoja de rotafolio, como si fuera un mantel → El grupo anota en posits las situaciones del trabajo cotidiano de esa zona, 1 situación en cada posit
- 4 grupos → cada uno en una zona
- 1 anfitrión o anfitrion en cada mesa → El anfitrión no cambia de mesa, como lo hace el resto de los participantes de los grupos. Participa en las conversaciones de los grupos y orienta al grupo nuevo que llega a la mesa
- Los grupos se sientan en la mesas: 1 = sin preocupación, 2 = preocupación pequeña, 3 = preocupación importante y 4 = preocupación máxima
- De 12 a 15 minutos en cada mesa → En la primera mesa se da un poco de tiempo más □ Se avisa para que los grupos cambien a otras mesas
- En la última mesa, cada grupo añade, si falta algo esencial, y recoge las situaciones y las agrupa en temas y da un nombre a cada tema
- Se repasa, se habla y se recoge lo elaborado y se realizan las conclusiones entre todos

---

---

### **Foro de diálogo II: las buenas prácticas en el trabajo diario que reducen las preocupaciones**

Entre la primera y segunda parte de los Diálogos de Buenas Prácticas el equipo de planificación al completo (organizador, directivo, representantes de los participantes, facilitadores) repasa el feedback y los comentarios de los participantes y planifica, si es necesario, la realización de la segunda sesión.

En el foro II de los Diálogos de Buenas Prácticas se reflexiona y se comparten las experiencias de las buenas prácticas que alivian o superan las preocupaciones y que a su vez apoyan la cooperación abierta y temprana. El «hilo conductor» de los procesos son los principios del diálogo, es decir, encontrarse con la otra persona desde la igualdad, la participación, dar voz y ser escuchado de forma genuina.

Al principio de la sesión se repasa con todos los participantes el feedback y los comentarios de la sesión anterior, y el resumen recopilado que se realizó en la sesión previa sobre las situaciones de trabajo de forma conjunta.

La conversación sobre las buenas prácticas propiamente dicha se realiza aprovechando una adaptación del método llamado «Espacio Abierto» u «*Open Space*». El método Espacio Abierto fue desarrollado por el instructor de organizaciones Harrison Owen en la década de 1980<sup>2</sup>. La base de fondo del método tiene que ver con la idea de combinar la sinergia que surge en las pausas cuando se toma un café con los resultados obtenidos en una buena reunión dedicada a un tema. El método se basa en la creatividad, en alimentar la imaginación, en la polifonía de las diversas voces del grupo y en su autorregulación y, tal como se ha escrito, este método funciona bien en las situaciones en las que las personas quieren desarrollar su actividad y la calidad de su trabajo de forma creativa y entusiasta.

El trabajo con el método Espacio Abierto cuenta con cuatro principios orientativos que, no obstante, no deben tomarse al pie de la letra. Estos principios son: 1) Quienquiera que seas, eres la persona adecuada para participar. Los saberes de cada uno y los de cualquier tipo tienen el mismo valor y son permitidos, el deseo, el entusiasmo y el compromiso definen los grupos a los que perteneces; 2) Cualquier cosa que se haga, es siempre la cosa correcta. No se imponen programas preconcebidos, ni expectativas para el progreso. Se permiten y se recomiendan las sorpresas y lo imprevisto; 3) El trabajo se desarrolla según se va haciendo y progresa a su propio ritmo, al crear una atmósfera energizante y evitando cualquier formalismo. Cada uno se hace cargo del trabajo que le resulte estimulante; 4) El trabajo termina en el momento que se decida. Se puede terminar cuando parece que los temas importantes ya han sido tratados. También se puede proseguir, mientras parezca que los temas así lo requieran.

Mientras dura el Espacio Abierto está vigente la llamada «ley de los dos pies». Es decir, que las personas tienen la posibilidad de participar en aquellas conversaciones que les suscitan entusiasmo, que sienten que les

---

2 Se encuentra accesible una versión en español en: <https://www.openspaceworld.org/languages/spanish/espacio-abierto-manual.pdf> (N. del Ed.)

aportan algo, o en las que pueden aportar algo valioso. Durante el evento, cada uno es responsable de sí mismo. Si el participante entiende que está en una situación en la que no aprende o en la que no puede participar con sus ideas en la conversación, puede utilizar sus dos pies y trasladarse a otro lugar o grupo, a un espacio que le resulte más inspirador. A los participantes se les instruye para realizar su participación en la forma que deseen o elijan. O sea, que el participante puede actuar metafóricamente como una abeja, y aplicar cuando lo estime la ley de los dos pies. Es decir, saltar de flor en flor, o sea cambiar de grupo muchas veces, participar en muchas conversaciones, y enriquecer a varios grupos con sus pensamientos. O puede ser como una mariposa, que revolotea por todos lados sin participar en realidad en nada y, de esta forma, puede generar lo que se entiende como conversaciones de barra de bar, de forma azarosa e informal, pero aun así interesantes. O puede ser como el caracol, fiel a su grupo, y permanecer sentado principalmente en «su propio» grupo y trabajar en un tema hasta el final.

El objetivo de la sesión de reflexión de los Diálogos de Buenas Prácticas es intercambiar experiencias y prácticas relativas a los temas antes seleccionados. Los temas fueron recogidos entre los temas resaltados como relevantes por los participantes en la sesión anterior, en referencia a la recopilación de situaciones de trabajo que ya indicaron conjuntamente los participantes en el Café de Aprendizaje. Además, siempre se incluye un tema llamado comodín, que es un tema abierto. Esto permite que los participantes formulen un tema que personalmente les parece de especial actualidad o importancia, e intercambiar experiencias y prácticas sobre dicho tema.

Cada participante elige la mesa con el tema que desea para intercambiar las buenas prácticas. Si un mismo tema resulta interesante para más gente, pueden hacerse varios grupos sobre un mismo tema. Debe reservarse tiempo suficiente para la conversación, normalmente como mínimo una hora. Los participantes eligen en cuántos temas van a participar para conversar durante el tiempo reservado. Pueden permanecer en una misma mesa durante todo el tiempo, o rotar entre varios temas y mesas.

En los grupos se conversa sobre las prácticas diarias que funcionan para aliviar las preocupaciones asociadas al asunto y sobre qué habría que desarrollar o qué acciones se pueden activar para apoyar el desarrollo dentro de la comunidad. A los participantes se les indica que comuniquen entre ellos qué acciones funcionan o han funcionado en ese tema. ¿Qué acción «lo cambia todo»? ¿Y qué experiencias de éxito o fracaso han tenido en referencia al tema? ¿Qué fue lo esencial en ello? Las experiencias y las prácticas que no funcionaron y los «fracasos» son también importantes como

experiencias de aprendizaje y desarrollo, que además están estrechamente asociadas a las buenas prácticas. Lo mismo que en la sesión de reflexiones sobre las situaciones de trabajo, también en la sesión de buenas prácticas, se aconseja a los participantes reflexionar sobre qué factores de estas prácticas apoyan la cooperación, la apertura, y el trabajo colaborativo. El grupo anotará en hojas de rotafolio los temas que surjan en la conversación, las palabras clave relativas a las prácticas, frases, imágenes, dibujos, etc.

Hay varias formas distintas para realizar la recopilación y las conclusiones de las conversaciones en el método Espacio Abierto. Estas se explican con más detalle en el material de formación de los facilitadores. Lo importante de la recopilación y las conclusiones no es contar y reproducir todo lo que se ha dicho en los grupos pequeños. Ni siquiera sería posible. En su lugar, en la recopilación y las conclusiones se debe intentar transmitir, para uno mismo y los demás, algunas «perlas» o «momentos brillantes» asociados a cada tema. Los facilitadores hablan con los participantes, por ejemplo, en torno a los grupos en los que participó, si fue una abeja, una mariposa, un caracol o quizás un poco de todo. ¿Cuáles fueron las ideas más relevantes tras la conversación? ¿Qué es lo que consideró cada uno como la perla especial de las conversaciones en los grupos pequeños? ¿Si percibieron nuevas ideas o nuevos conocimientos tácitos? Uno de los facilitadores va anotando los puntos principales de la conversación. Para finalizar, se hace un breve repaso, entre todos, acerca de qué les pareció la forma de trabajar, qué sucedió en los grupos pequeños, si surgió una buena conversación, etc.

---

---

Ejemplo de los temas de la sesión de Espacios Abiertos entre representantes del personal de varias escuelas

1. ¿En qué consiste hacer un buen trabajo para un grupo de apoyo al alumnado?
  2. ¿Cómo gestionar las prisas en tu trabajo? ¿Cómo mantener el entusiasmo y el interés?
  3. ¿Cómo motivar a un menor, a un adolescente o a un tutor que no se siente motivado?
  4. ¿Cómo se hacen las buenas reuniones en red?
  5. ¿De qué están hechas las buenas cooperaciones y desarrollos?
  6. El tema comodín, tú tema personal relevante.
- 
- 

## Los acuerdos sobre la continuidad

Después del repaso y las conclusiones de las conversaciones con el Espacio Abierto, el organizador o directivo expresará, como en la sesión anterior, «lo que he escuchado hoy». Después, entre todos se acordará

cómo continuar y cuáles serán los siguientes pasos. Lo importante es que, después del encuentro, todos los participantes sepan cómo se van abordar en el futuro las prácticas y los temas a desarrollar que hayan surgido. La comunidad acordará también cómo proseguir el proceso. ¿Cuáles son las necesidades de desarrollo esenciales para los próximos meses y años que se empezarán a desarrollar entre todos? ¿Cómo se aprovecharán los resultados del proceso y cómo seguirá el mismo, en el caso de que continúe? O como mínimo, se debe acordar una fecha y un lugar para resolver estas cuestiones y consensuar entre todos lo que se va a hacer. En el caso de que la comunidad entienda que ya se ha conseguido un resultado suficiente en el proceso de diálogo, y que no es necesario proseguir, esto mismo también debe acordarse entre todos juntos. Para finalizar, se vuelven a recoger los comentarios o el *feedback* de los participantes.

### **El *feedback* y los comentarios de los participantes**

En cada jornada de los Diálogos de Buenas Prácticas se recoge siempre un *feedback* por escrito. Los procesos de los Diálogos de Buenas Prácticas no solo recogen los comentarios de los participantes sobre qué les parecieron las distintas sesiones y las forma de hacer, y si se consiguieron los resultados deseados, para la gestión y el desarrollo, sino que ellos mismos forman parte del desarrollo y la evolución conjunta, tanto en relación con la actividad cotidiana como con el proceso permanente de la misma comunidad laboral. Pedir *feedback* es una muestra de respeto a los demás. El hecho de incluir el *feedback*, su recogida, el repaso conjunto, y su aprovechamiento forma parte esencial de las formas dialógicas para crear y desarrollar una cultura dialógica de la actividad.

Sin el *feedback* el funcionamiento no evoluciona y las cosas que parecían buenas y funcionales no conseguirán ser valiosas. El *feedback* recogido en los procesos de Diálogos de Buenas Prácticas no es solamente para la dirección o para la administración, sino que forma parte del desarrollo y la evolución conjunta, tanto para el funcionamiento de la comunidad de trabajo como para el proceso en marcha. La idea principal es que todos los individuos son responsables, no solo de su propio desarrollo, sino también de la evolución de su comunidad laboral en tanto como comunidad.

## El trabajo posterior

La pareja de facilitadores elaborará, en base a los temas tratados en el Espacio Abierto, en las conversaciones, en los asuntos acordados, y en el feedback, un breve resumen y consultará con el organizador acerca de la posible continuación futura, si procede. El proceso de los Diálogos de Buenas Prácticas también incluye una conversación de reflexión informal, organizada por el directivo, en la que la comunidad reflexiona sobre los Diálogos de Buenas Prácticas como experiencia y forma de trabajo, y también acerca de cómo y con quiénes se deben continuar los procesos y aprovechar los resultados. La pareja de facilitadores también debe reflexionar entre ellos, durante todo el proceso y después del mismo, sobre el proceso, su actuación como facilitadores y su propio aprendizaje.

---

---

### Lo esencial en todos los Diálogos de Buenas Prácticas:

- Los participantes deben saber de antemano qué y con quién se van a encontrar. Esto requiere una adecuada preparación conjunta.
- Crear un buen ambiente: invitaciones, convocatorias, fecha, lugar, métodos, catering, trato, refuerzo del espíritu de comunidad, división en grupos, transparencia, franqueza, diversión.
- Se apoya el diálogo sobre las prácticas dividiéndolas en temas, no obstante sin sectorizar el trabajo cotidiano.
- Hay que escuchar la voz de todos, usando para ello formas efectivas.
- Alentar el diálogo valorando los puntos de vista personales, no se intenta imponer opiniones unánimes o mayoritarias.
- Se favorece la expresión y el intercambio de las experiencias sobre buenas prácticas, cuáles funcionan y por qué. Ayuda también el compartir los fracasos o situaciones y experiencias que no salieron bien. Precisamente, de modo habitual, esas experiencias muestran mejor cómo no actuar y qué es lo esencial para una práctica que funciona.
- La colaboración temprana y abierta está en el centro y la acción conjunta es el objetivo.
- Los directivos y gestores participan en el proceso.

# Experiencias y adaptaciones

## Evolución de los diálogos de buenas prácticas

El desarrollo de los Diálogos de Buenas Prácticas comenzó en el marco de un proyecto común de Stakes, predecesor del Instituto Nacional de Salud y Bienestar, y de las ciudades de Raisio y Hämeenlinna, llamado proyecto *Palmuke* (transformación y desarrollo de las estructuras de los sistemas de servicios - *Palvelujärjestelmien rakenteiden muutos ja kehittäminen, 1997-2002*). Durante el proyecto, los profesionales, que procedían de diferentes sectores, y trabajaban con niños y niñas, adolescentes y familias, desarrollaban políticas, formas de funcionar, y estructuras de apoyo para la colaboración multiprofesional. Se tomó conciencia de que entre quienes trabajaban en sectores diferentes se sabía muy poco del trabajo cotidiano de sus colegas, no se conocían sus métodos ni las formas de actuar. Para ayudar a recopilar las prácticas utilizadas se usó las Zonas de Preocupación, como instrumento para estructurar y describir a los otros las prácticas propias de cada sector y las prácticas de colaboración. Los debates sobre esas prácticas realizadas en grupos pequeños fueron muy fructíferos y funcionaron bien para informar del trabajo a otros grupos profesionales y abrir la colaboración.

El problema era cómo conseguir debates fructíferos interesantes, que se pudieran compartir, y que fueran accesibles a todos. Nació la idea de recopilar un resumen o publicación sobre las buenas prácticas de cada sector, las propias y las referentes a la cooperación. No obstante, tras recopilar el material sobre buenas prácticas, estando ya en la fase de procesar dicho material, se hizo evidente de forma rápida que presentar y redactar informes con las buenas prácticas por escrito o bien resultaba demasiado genérico, o bien era tan detallado y extenso, que no resultaban legibles y nadie podría familiarizarse mediante esos informes.

Aún así, se siguió recopilando y compartiendo las prácticas entre los varios grupos de profesionales. Al mismo tiempo, se buscaron y desarrollaron formas y métodos para que las conversaciones fueran más dialógicas y funcionales, en un intento de trasladar el foco cada vez más hacia compartir, reflexionar y desarrollar conjuntamente, en vez de simplemente recoger esas prácticas sobre las Zonas de Preocupación. En 2004, se realizó un proceso de debate sobre las buenas prácticas dividido en cinco sesiones, junto con el



servicio de emergencia de asuntos sociales de Helsinki. El enfoque central del proceso fue desvelar los conocimientos tácitos de las personas y de la comunidad y compartir estos conocimientos, sobre el quehacer diario, es decir, hacer circular los conocimientos. Junto con los trabajadores del servicio de emergencia de asuntos sociales, se reflexionó y se ensayaron distintos modos para hacer aflorar y luego compartir los saberes tácitos de las personas y de la comunidad, cómo tratar estos conocimientos de un modo en que todos pudieran aprenderlos, y cómo «integrarlos» o devolverlos de nuevo a los profesionales para que siguieran formando parte de los conocimientos tácitos, ahora renovados, de la persona y de la comunidad. A la vez, en los diálogos se intentó profundizar y buscar un modo de llegar al núcleo de las buenas prácticas, es decir, qué es lo que hace que esta práctica sea buena y por qué.

El año siguiente se realizó un proyecto piloto de formación de facilitadores de Diálogos de Buenas Prácticas con un grupo compuesto por empleados de Järvenpää y de Kymenlaakso. La capacitación consistió en la formación sobre la Zona de Preocupaciones y Asumir las Preocupaciones Propias (Apéndice 2) y en la organización y facilitación de los procesos de Diálogos de Buenas Prácticas. Al mismo tiempo, se realizó un proceso de Diálogos de Buenas Prácticas que abarcó a todas las escuelas de Mäntsälä. Previamente se había realizado un Diálogo de Buenas Prácticas entre rectores y profesores de Mäntsälä y, luego recibieron formación para facilitar un Diálogo de Buenas Prácticas en una escuela vecina. El proceso de los Diálogos se realizó en todas las escuelas al mismo tiempo. Según los participantes, el proceso fue un éxito. En su opinión, el único punto desfavorable fue que el rector de su escuela no pudiera participar en el diálogo de su propia comunidad y se quedara al margen del trabajo de desarrollo y del fructífero diálogo.

También resultó fundamental lo que sucedió después de los diálogos. ¿Cómo conseguir que la comunidad y la dirección se comprometieran a usar el material generado para el desarrollo de la escuela y para proseguir con los diálogos tan positivos? Se entendió que tan importante como los diálogos reales de intercambio de las prácticas era el planificar previamente el proceso de forma cuidadosa entre la dirección y los representantes de la comunidad laboral y la claridad de las convocatorias, y también la transparencia de los eventos, los comentarios de los directivos expresados en «lo que he escuchado hoy» después de los diálogos, la recopilación del *feedback* y su repaso entre todos, el acuerdo sobre los próximos pasos y la conversación de reflexión entre toda la comunidad tras el proceso.

En los años 2007-2009, el Instituto Nacional de Salud y Bienestar, el municipio de Nurmijärvi y la ciudad de Rovaniemi implementaron un

proyecto intensivo llamado «Cooperación temprana y abierta como modelo de actuación municipal». El objetivo del proyecto fue poner en marcha una transformación global de la cultura de los servicios relativa a todos los servicios del municipio, con un enfoque centrado en la participación de los niños y niñas, adolescentes, familias, clientes y ciudadanos del municipio, de carácter dialógico, en encuentros abiertos, asumiendo las preocupaciones de forma temprana, centrada en los recursos y la colaboración conjunta desde la igualdad. Uno de los instrumentos principales para la transformación cultural fue y sigue siendo los Diálogos de Buenas Prácticas. En Nurmijärvi los directivos de las guarderías asistieron, en un primer momento, a su propio Diálogo de Buenas Prácticas centrado en el trabajo, como directivos. Luego, recibieron formación por parejas, conformada por un directivo y un empleado, para actuar como facilitadores de los Diálogos de Buenas Prácticas que se organizaron en otra comunidad laboral. El directivo participó también en el diálogo de su propia comunidad y, después del diálogo, la comunidad en conjunto reflexionó y acordó sobre cómo proseguir con los diálogos y cómo aprovechar los resultados en el propio trabajo.

A partir de estos diálogos surgieron nuevas variantes y experimentos del proceso, por ejemplo, los Diálogos de Buenas Prácticas con alumnos y padres, el uso de estos diálogos en las reuniones de padres y en el proceso de agrupación de los alumnos del séptimo curso, los procesos de desarrollo conjunto entre varias escuelas distintas, y los diálogos con los puntos de conexión entre los servicios de educación preescolar y las entidades colaboradoras del servicio. En Nurmijärvi los directivos de los servicios de planificación familiar y los centros de asistencia pediátrica, atención sanitaria escolar, trabajo con familias y trabajo social, participaron en los Diálogos de Buenas Prácticas en sus propias unidades asistenciales. En Rovaniemi se ensayaron y aprovecharon los Diálogos de Buenas Prácticas en diferentes procesos de desarrollo, tales como el desarrollo asistido al alumno, la colaboración entre guarderías y el hogar, y el apoyo al bienestar de los estudiantes.

Posteriormente, los Diálogos de Buenas Prácticas y sus métodos se han seguido puliendo, por ejemplo, como parte de la formación complementaria de los profesores, así como en procesos individuales de desarrollo, por ejemplo, para entidades y otras comunidades de trabajo. Además, el Instituto Nacional de Salud y Bienestar ofrece formación para los instructores del método «Asumir las Preocupaciones Propias» y para los facilitadores de los Diálogos de Buenas Prácticas en una modalidad de formación combinada. Durante la formación, los participantes también realizan su propio Diálogo de Buenas Prácticas y también actúan como facilitadores en un diálogo

centrado en una comunidad. Así, es posible desarrollar el método y seguir adaptándolo a diferentes personas y comunidades. Como en todos los métodos dialógicos que apoyan la cooperación temprana y abierta desarrollados por el Instituto Nacional de Salud y Bienestar, el punto de partida de los Diálogos de Buenas Prácticas es que los métodos se puedan modificar, adaptar e interpretar a medida y de la forma más diversificada posible según los requisitos de uso. Esto se considera como uno de los puntos fuertes y muy valioso de las formas dialógicas y, en cuanto a la difusión y arraigo de una cultura dialógica de servicios, es una de sus características más relevantes.

Otro de los aspectos que fomentan la utilidad, la difusión y el arraigo de los métodos, y a través de ellos de las formas de hacer, es la «sencillez» de los métodos y de los procesos. Los Diálogos de Buenas Prácticas son fáciles y rápidos de implementar, tanto para los facilitadores como para los participantes. No obstante, esto no quiere decir que el asunto en sí mismo, su panorama global, es decir, su carácter dialógico, sea especialmente fácil o simple. El carácter dialógico, la forma de estar y actuar dialógicamente, es exigente e incluye todo un reto. Lanzarse al diálogo y encontrarse con uno mismo y ante otra persona desde la franqueza y con apertura exige mucha humildad, una percepción holística de uno mismo y una apertura al cambio y a la evolución. Se trata de un proceso continuo y permanente de aprendizaje y desarrollo para toda la vida de forma global. No obstante, lo gratificante es que los diálogos llevados con éxito y los momentos de sinceridad, apertura y encuentro, también son siempre algo que nos toca dentro de uno mismo y muchas veces se asocia a momentos de alegría, diversión, risa e, incluso, a sentimientos de gratitud.

Además de su flexibilidad y sencillez, los métodos viables y eficaces deben ser siempre prácticos, para que sean realmente útiles en la vida diaria del empleado o de la persona. Los Diálogos de Buenas Prácticas se han desarrollado para que sirvan como herramienta para el trabajo en marcha y para que realmente proporcionen beneficios a quienes los usan. Y, según el feedback recibido de los participantes, esto se consigue. El mundo no necesita ni un día más de desarrollos o diálogos que no produzcan ventajas concretas en los individuos y/o las comunidades.

El hecho de que una perspectiva, método o actividad sea relativamente sencillo, funcional, auténticamente provechoso y que posibilite y permita la creatividad de sus usuarios, requiere siempre mucho trabajo de desarrollo en segundo plano. El proceso y el modelo básico de los Diálogos de Buenas Prácticas llevan más de diez años desarrollándose en diferentes proyectos y procesos con muy diversos actores. El trabajo de desarrollo, o más

bien de «afinado», aún sigue en marcha. Además siempre se alienta a los actores municipales y a los facilitadores de los diálogos a que desarrollen diferentes variantes y a que se atrevan a experimentar con ellos en distintas circunstancias. También el programa de formación para los facilitadores de los Diálogos de Buenas Prácticas sigue en desarrollo de forma constante y se modifica siempre en cada grupo de participantes.

## **Los Diálogos de Buenas Prácticas como apoyo de la gestión del cambio**

### ***Las experiencias personales de Kaisa Kuusela, directora de enfermería, Rovaniemi***

La necesidad de los Diálogos de Buenas Prácticas en las unidades de asistencia sanitaria que dirijo partió, sobre todo, de mis propias necesidades como directiva. En varias unidades se detectaron algunas necesidades de cambio, y además había ya algunos cambios en marcha, que afectaban de forma amplia a la capacidad de trabajo de los empleados para afrontar las tareas y a la percepción del sentido de su trabajo. Según pude comprobar, el tono de las interacciones entre el personal cambió. Como directiva, sentía preocupación por la resistencia de los profesionales y por los obstáculos que surgieron en el desarrollo del trabajo. Sentía que como directiva necesitaba ayuda en esta situación y también una comprensión más profunda sobre la situación general para gestionar mejor los cambios junto con el personal.

Después de hablar con el coordinador municipal de redes sobre la situación y sobre las diferentes alternativas de acción, decidí probar los Diálogos de Buenas Prácticas como apoyo para la gestión del cambio. Quise realizar un Diálogo de Buenas Prácticas con todas las secciones que dirigía para poder tener la oportunidad de hablar de los asuntos conjuntamente y para que los trabajadores pudieran ser escuchados abiertamente, también por mí misma, en mi papel de su superior inmediato. Sentía que era importante disponer de espacio y tiempo para una conversación entre todos, ya que una parte de las unidades más pequeñas se habían unido recientemente para formar una entidad más grande. En mi opinión, los empleados hablaban «distintos idiomas» y las culturas operativas eran muy distintas, lo que contribuía a aumentar la resistencia al cambio y la tolerancia al cambio se transformó en un reto. La situación precisaba de un enfoque nuevo para poder avanzar y asegurar un buen futuro.

Junto al coordinador de las redes municipales planificamos un marco en el que se pudieran realizar los Diálogos de Buenas Prácticas para todas las

unidades que dirigía. En cada unidad se elaboraría un plan específico sobre cómo desarrollar los asuntos de forma compartida. También se organizarían reuniones de seguimiento para que cada unidad evaluara los avances. Finalmente, se organizaría un Diálogo de Buenas Prácticas juntando a todas las unidades y, a continuación, se redactaría un plan de cómo difundir y arraigar las buenas prácticas también en otras unidades.

El proceso del Diálogo de Buenas Prácticas progresó y sigue avanzando según lo previsto. En el proceso han participado facilitadores externos de los diálogos, que en este caso fueron consultores de las redes del municipio, formados para facilitar estos diálogos. Al contar con facilitadores externos, yo misma también pude participar en las conversaciones. Y, lo más importante es que tuve la oportunidad de escuchar abiertamente a los trabajadores, y los significados, sensaciones y preocupaciones que asociaban a sus experiencias. Una buena planificación previa permitió que todos pudieran ser escuchados en cada fase del diálogo.

El Diálogo de Buenas Prácticas es un proceso fiable y en el mismo se desvelan muchos aspectos. En mi calidad de directivo, me complació enormemente la cantidad de buenos aspectos a compartir que existían en las unidades. También pude formarme una idea acerca de las cosas que los trabajadores encuentran valiosas, y son elementos que como directiva también debo fomentar y mantener activamente con mi gestión. En mi opinión, el resultado más importante de los diálogos fue la posibilidad de expresar las preocupaciones. Durante el diálogo pueden surgir temas que como directiva desconozco, y que en el peor de los casos ni siquiera pude intuir hasta que se desvelaron en esas conversaciones. Al conversar todos juntos se realiza una comprensión común de los asuntos, y todos tienen la posibilidad de reconstruir sus propios pensamientos, es decir sus diálogos internos. Mediante ello, los trabajadores, las comunidades de trabajo y los directivos tienen la oportunidad de comenzar la construcción de un buen futuro común, en el que las buenas prácticas brindan apoyo y energía, también para las tareas a desarrollar y para el trabajo de la gestión.

Mediante las preocupaciones desveladas en los Diálogos de Buenas Prácticas, los objetivos de desarrollo se hicieron más claros y, de este modo, fue más sencillo realizar un plan compartido para la implementación, la división de responsabilidades, y para la confección de una agenda, y también el compromiso con todo ello fue más sólido. En las unidades se ha constituido un proceso que proseguirá mientras sea necesario, al objeto de sacar adelante los asuntos. Hemos seguido aplicando los Diálogos de Buenas Prácticas también en el trabajo cotidiano, no fueron tan solo encuentros dialógicos puntuales. En el trabajo diario reflexionamos juntos

acerca de cómo se podrían hacer las cosas de otro modo, para que nuestro servicio ofrezca una mayor calidad, pensando en los clientes, y que además sirva de apoyo al bienestar laboral. Una vez realizadas las conversaciones sobre las buenas prácticas en todas las unidades, nos reunimos todos en un diálogo conjunto. Allí expresamos nuestras experiencias y compartimos las buenas prácticas, y planificamos cómo implementar y arraigar esas prácticas también en otras unidades, tanto en la atención sanitaria como en otros sectores de los servicios municipales.

En mi opinión, los Diálogos de Buenas Prácticas se pueden usar con eficacia como una herramienta para la gestión, permiten que los trabajadores y sus superiores puedan hablar de los temas que les conectan, conversando abiertamente y escuchándose unos a otros. Esto también contribuye a la confianza en la colaboración mutua y a la esperanza de un buen futuro. Por otro lado, los Diálogos de Buenas Prácticas también son un gran reto para el trabajo del directivo, sobre todo en cuanto al trabajo del propio superior. En las conversaciones abiertas los trabajadores comparten sus preocupaciones en las diferentes Zonas de Preocupación y la conversación puede llegar a ser muy emotiva y también crítica hacia las formas de actuación del gestor y de la organización. En esos momentos, ello supone un desafío para la capacidad del superior de reflexionar y de saber escuchar, porque también es muy fácil que sus propias emociones puedan entrar en juego. En estas situaciones, es extremadamente importante que los diálogos tengan facilitadores externos, que den apoyo a todos los participantes y sostengan la perspectiva de un buen futuro.

Los Diálogos de Buenas Prácticas han representado desafíos para mi desarrollo personal como directiva. Sin estos diálogos quizás no hubiera reconocido tan claramente mis propias necesidades de desarrollo y no hubiera averiguado cómo perciben los trabajadores mis modos de actuación. Por otro lado, puedo sentirme orgullosa de que con mi ayuda una parte de las buenas prácticas han sido implementadas en los formas del quehacer y los métodos de trabajo, es decir, que el feedback positivo que he recibido sobre el trabajo realizado es gratificante. Sin los Diálogos de Buenas Prácticas gran parte de ese feedback no se habría recibido. Con los diálogos me he convencido de que deseo seguir en este camino, por el camino de una cultura abierta y cooperativa de la actividad y la gestión. Los Diálogos de Buenas Prácticas han sido muy importantes también para mí misma y mediante ellos puedo desarrollar mi propia actividad hacia un futuro mejor para los trabajadores y nuestros clientes.

Creo que en última instancia los diálogos entre las comunidades benefician a nuestros clientes y mejoran el desarrollo de los servicios. Los servicios

flexibles y activos en el momento adecuado cubren mejor las necesidades de nuestros clientes, y nuestras actuaciones se orientan mejor al cliente. Sin una conversación abierta una comunidad de trabajo no puede comprometerse para conseguir un buen futuro conjunto y, en este caso, gestionar los cambios resulta un desafío muy complicado. Y esto, a su vez, afecta inevitablemente a la calidad de los servicios. Creo firmemente que con los Diálogos de Buenas Prácticas podemos crear una nueva cultura de la actividad más transparente, lo que a su vez posibilita la producción innovadora en los servicios. Los Diálogos de Buenas Prácticas tienen mucha importancia para la persona, para la comunidad de trabajo, para la dirección, para la organización y para toda la producción de los servicios en su conjunto. Cuando las buenas prácticas se extienden, las cosas se pueden hacer de una forma más adecuada, lo cual se refleja en la satisfacción de los trabajadores y también en la mejora de la productividad de los servicios. Con los Diálogos de Buenas Prácticas se pueden conseguir muchas cosas positivas.

## Las respuestas de los profesionales

Al final de cada jornada de los Diálogos de Buenas Prácticas se recoge el *feedback* de los participantes. En dicho *feedback* se les pregunta qué les resultó agradable y útil, qué les pareció frustrante e inútil, y si hubo algo que les sorprendió, y se les solicita una estimación numérica (1-5) sobre la utilidad de la jornada o la sesión. Se han recopilado varios cientos de *feedback* (626) de los Diálogos de Buenas Prácticas organizados hasta la fecha (2007-2011). Presentamos un resumen global al final de esta guía (Apéndice 1).

Según los comentarios recogidos en el espacio para el *feedback*, los empelados tienen mucha necesidad y ganas de hablar de su trabajo, de cómo se hace, y también de compartir y desarrollar las habilidades conjuntamente. Según la experiencia de los participantes, los Diálogos de Buenas Prácticas funcionan a un nivel práctico y facilitan el trabajo cotidiano. Los consideran como un modo seguro para expresar ideas y preocupaciones y, según afirman los participantes, aumentan el espíritu de comunidad, la motivación, el bienestar laboral y la actitud al diálogo. Se perciben como una forma ágil y rápida para conseguir que aflore una gran cantidad de conocimientos tácitos de la comunidad y creen que refleja el «estado de ánimo» de esta comunidad. Los participantes se sienten escuchados, y esto se considera extremadamente positivo. Consideran especialmente relevante que se desee traer a la luz y compartir los conocimientos que ya existen en las personas.

Piensen que expresan una muestra de respeto de la dirección y la gestión hacia su trabajo, así como una actividad de desarrollo sensible e inteligente. Además se califica como positiva la participación de los directivos en los diálogos. Algunos directivos comentaron que los diálogos les brindaron el material para un plan de desarrollo de varios años. También consideran que los facilitadores externos son un factor positivo y, según los participantes, de algún modo «les impulsan» a trabajar, reflexionar y a cuestionarse lo obvio, además de aportar profundidad en las conversaciones.

Según se recoge en los comentarios, los participantes piensan que se debe reservar un tiempo suficiente para los diálogos. Perciben que es importante detenerse a reflexionar sobre los temas compartidos. El mismo hecho de ser escuchado resulta una experiencia que empodera. Los participantes desean que estos métodos se sigan desarrollando de una forma continuada, para que las conversaciones y sus logros no se queden a un nivel superficial. Según ellos, los Diálogos de Buenas Prácticas deben entenderse también como procesos, como una actividad en marcha. El diálogo no se debe quedar como una experiencia aislada que se hizo una sola vez. La utilidad de los diálogos se ha manifestado especialmente en aquellas situaciones que forman parte de un objetivo de desarrollo, actual y conjunto. Según los participantes, en los Diálogos de Buenas Prácticas se crea un ambiente agradable y la gente disfruta, aunque el diálogo en sí mismo no es siempre fácil y agradable. Los encuentros dialógicos siempre precisan que los participantes puedan pararse, atreverse, soportar la incertidumbre, y requieren confianza y su continuidad.

### **Las buenas prácticas en los puntos de intersección para la cooperación en educación infantil**

Formando parte del proyecto «Creación del modelo municipal de servicios de cooperación temprana y abierta» (Varhaisen avoimen yhteistyön kunnallisen palvelumallin luominen) del municipio de Nurmijärvi y del Instituto Nacional de Salud y Bienestar, los profesionales de educación preescolar de Nurmijärvi participaron en los Diálogos de Buenas Prácticas realizados conjuntamente con los trabajadores de su unidad y los cuidadores de las guarderías, dirigidos por un par de facilitadores, formada por un directivo y un empleado de otro sector. En los diálogos, uno de los temas a recoger y desarrollar fue la colaboración temprana entre distintos servicios y secciones. Los trabajadores de educación preescolar plantearon como tema especial el trabajo en los distintos puntos de contacto e interacción con los centros de asistencia pediátrica, con los servicios sociales de protección de



menores, con los centros de planificación familiar, con el servicio de ayuda a las familias, y con la escuela.

Los distintos actores de educación preescolar quisieron proseguir con el desarrollo de las buenas prácticas mediante un proceso de diálogo asociado al desarrollo de las conexiones con los demás. El proceso se planificó conjuntamente con el equipo de investigación y desarrollo del Instituto Nacional de Salud y Bienestar, con Olli Laiho, coordinador de redes de Nurmijärvi, y con Marita Käyhkö, experta en educación temprana, quienes adaptaron, gestionaron y facilitaron el proceso dialógico. Los trabajadores de educación temprana solicitaron la participación y colaboración del centro de asistencia pediátrica, del servicio social de protección de menores, del centro de planificación y asesoramiento familiar, y del servicio de apoyo a las familias. En esta fase no fueron convocadas las escuelas, ya que los actores de educación preescolar y las escuelas ya tenían simultáneamente en marcha su propio proceso de desarrollo.

El objetivo del proceso dialógico consistió en aclarar qué tipo de colaboración existía en ese momento, y analizar las prácticas colaborativas funcionales, además de reforzar los objetivos esenciales de desarrollo, y reflexionar acerca de las nuevas formas de actividad para esos objetivos a desarrollar. Los principios éticos de la cooperación temprana y abierta se debían considerar como el eje central de todas las conversaciones.

Las formas de actividad se examinaron y desarrollaron usando como base los principios éticos aprobados por el municipio de Nurmijärvi.

Los eventos se realizaron en dos sectores de educación preescolar, y se convocó a participar a los directivos y a los empleados de educación preescolar, así como a los trabajadores y directivos del centro regional de asistencia pediátrica, a los del centro de orientación familiar, a los de protección del menor y a los de apoyo a las familias. Los participantes se dividieron en grupos pequeños, de tal modo que cada grupo contaba con una representación de personas de educación preescolar y de alguna otra que pertenecía a las entidades con las que tenían conexiones, por ejemplo, educación preescolar con el centro de asistencia pediátrica, o educación preescolar, o servicio social de protección al menor, etc. En primer lugar, los grupos reflexionaron conjuntamente sobre cuáles eran los puntos de conexión y la colaboración entre ellos, cómo y cuáles eran las formas de trabajar conjuntamente, ver si eran suficientes y adecuadas o si habría que hacer algo más, y, si este fuera el caso, qué, para qué y entre quién. A continuación, los grupos eligieron examinar con más detalle uno o dos de los aspectos de las conexiones entre ellos y conversaron al respecto, al objeto

de ver si resultaban útiles o no, cómo se les ayudaba a los menores, familias y, en particular, como era la participación de estos, y cómo se debería desarrollar más y como seguir. Las conversaciones fueron desmenuzadas entre todos. Cada grupo explicó a los demás el aspecto de la colaboración que eligió y las prácticas asociadas al mismo, cómo deberían desarrollar estas prácticas y qué sería bueno hacer a continuación. A un grupo se le asignó la tarea de expresar las sugerencias de desarrollo y actividad según los «oídos de la familia» para intentar evaluar las propuestas también desde el punto de vista de las familias. Los participantes dijeron que fue bueno que la perspectiva de las familias fuera planteada y resaltada, aunque en esta ocasión la «reprodujeran» los profesionales, para valorar cómo se deben desarrollar las prácticas y qué se debe hacer a continuación, desde este punto de vista.

Según el *feedback* y los comentarios recogidos, los diálogos produjeron una experiencia positiva en la mayoría de los participantes. El ambiente general fue bueno y la facilitación de los diálogos se consideró necesaria y útil. Consideraron importante la participación de un número suficiente de directivos, de trabajadores de primera línea y de los superiores intermedios. Se propuso, que como mínimo, participaran dos directivos de cada unidad asistencial. Y de un modo especialmente importante se consideró que para la continuidad de los diálogos participasen, o al menos acudieran a escuchar, los representantes del nivel de dirección o gestión, que por su posición, tenían la posibilidad de implementar las propuestas de desarrollo. Esto haría posible que el proceso de desarrollo llegase realmente al trabajo cotidiano y sus estructuras, para que no se quede solo como un diálogo exitoso que no genera cambios concretos o ayuda al desarrollo de la cooperación.

También los facilitadores de los diálogos estimaron que el proceso fue positivo. En su opinión, en particular la planificación previa y minuciosa resulta esencial. Es importante incluir a las personas que tienen información y «conocimientos prácticos» sobre el tema, en este caso, por ejemplo, sobre el trabajo preciso de la educación preescolar y, sobre todo, en referencia al denominado «trabajo en la interacción». Para el éxito del diálogo, son cruciales las condiciones en las que se implementan los diálogos y sus espacios. En estos Diálogos de Buenas Prácticas, los espacios para los encuentros entre los diferentes sectores fueron distintos. En uno de ellos, el espacio consistió en una sala en la que cupieron todos los participantes en un mismo recinto. En el otro, las conversaciones de los grupos tuvieron que realizarse dividiendo a los participantes en varias salas. Para la recopilación conjunta de las conversaciones, se volvieron a reunir en un único espacio común. Según los facilitadores, trabajar en un único espacio durante todo el

proceso aporta más intensidad y estructura a las conversaciones, y funcionó bastante mejor en este proceso. Los facilitadores resaltaron también que una estructura abierta, sencilla y que progresa con fluidez aporta más claridad a las conversaciones. Especialmente en las reflexiones sobre la colaboración entre distintos grupos de profesionales se apreciaron muchas ventajas debidas a una estructuración previa y bien planificada, donde la idea central era promover que cada parte se acercase a las otras. En estos diálogos, los facilitadores son especialmente necesarios para promover estos objetivos. Sin embargo, lo crucial no es la forma de trabajo elegida para el evento, sino ver si a través de esa forma de trabajar se puede contribuir a aflorar los recursos, encontrar las buenas prácticas y disminuir la tendencia a echar las culpas a otros grupos de profesionales o servicios.

Los asuntos concretos y los temas a desarrollar que surgieron en estos diálogos sobre las conexiones referentes a la educación preescolar han progresado. En Nurmijärvi continúa funcionando un grupo de seguimiento conjunto, que incluye un trabajador social, un psicólogo, un profesional de preescolar, y un consultor de preescolar, que vela por el desarrollo de la cooperación. Según estos desarrolladores, los directivos y los profesionales de preescolar siguen teniendo la necesidad constante de desarrollar esas conexiones y realizar acciones comunes. En vez de encuentros puntuales únicos o aislados, aspiran a incluir esta forma de trabajo en la agenda anual como un proceso continuo y permanente.

## Las preguntas y las formas de trabajo que se usan en las conexiones de la educación preescolar

1. ¿Cuáles son nuestras formas de trabajar en colaboración? ¿Cuáles son nuestras conexiones o puntos de interacción? ¿Son suficientes o habría que hacer algo más? Y si así fuera ¿qué y para quién? (partiendo de los principios éticos establecidos)



2. Se eligen para revisar y desarrollar 1 o 2 aspectos o fases (en base los principios éticos)
  - ¿Cómo se practican? ¿Son útiles?
  - ¿Qué cuestiones surgen?
  - ¿Cómo sirven para los menores y las familias? (participación)
  - ¿Cómo se podrían desarrollar mejor? ¿Cuáles serían las consecuencias?
  - ¿Qué, dónde, cuándo, quiénes y con quién?

## RECOPIACION DE LA TAREA

- El grupo describe a los demás los aspectos escogidos y las formas de hacer actuales.
- ¿Cómo ha pensado que deberían evolucionar las prácticas?
- ¿Qué se piensa que debería poderse hacer a continuación en cada aspecto?

## Proceso dialógico entre niños y niñas, padres y profesores

Los Diálogos de Buenas Prácticas también se pueden realizar junto a los niños y niñas y los padres y, por supuesto, entre estos mismos. En Nurmijärvi, los Diálogos de Buenas Prácticas se usan para desarrollar la cultura operativa de la escuela. Tras los Diálogos de Buenas Prácticas

realizados entre los profesores de cada escuela, algunas de estas quisieron continuar desarrollando y experimentando con el proceso dialógico. La escuela de Isoniittu decidió organizar un proceso de Diálogos de Buenas Prácticas particular con menores, adolescentes y sus padres. En el centro del proceso se situaron las preocupaciones de los niños y niñas, sus buenas prácticas que reducían las preocupaciones, y en cómo los adultos podrían apoyar y ayudar de forma conjunta al crecimiento y desarrollo de los niños en el hogar y en la escuela. El proceso se planificó entre Markku Tiilikainen, directivo de la escuela de Isoniittu, Minna Immonen, profesora de necesidades especiales, un grupo de planificación compuesto por los tutores de cada clase, y el equipo de investigación y desarrollo del Instituto Nacional de Salud y Bienestar, que actuó como facilitador del diálogo en la jornada con los padres.

El proceso comenzó con los menores y adolescentes. Los alumnos del séptimo curso reflexionaron sobre sus preocupaciones y sobre las acciones que ayudaban a aliviarlas, por clases, y con la facilitación de un profesor. El trabajo se inició con una reflexión sobre las preocupaciones, usando como herramienta de ayuda las Zonas de Preocupación. Los niños registraron en cada zona correspondiente las cuestiones asociadas a la escuela, los profesores, los compañeros, las aficiones, el hogar, la familia, etc., que les hacían sentirse bien y contentos, y las cosas que les producían preocupaciones pequeñas, importantes o máximas. A continuación se agruparon estas preocupaciones. Después, los niños y niñas divididos en grupos pequeños, reflexionaron sobre las buenas prácticas que se podían activar en las situaciones elegidas por ellos mismo dependiendo de la zona de preocupación. Por último, se hizo entre todos un desglose de las situaciones y de las prácticas. Los niños fueron informados previamente de que también sus padres y los tutores de las clases estudiarían en la siguiente reunión de padres esas preocupaciones y prácticas, y reflexionarían sobre cómo podrían ayudarles en esas situaciones. Después de la reunión con los padres, se repasó con los niños y niñas los resultados de la reunión entre padres y profesores, sus planes, su *feedback* y los mensajes para los niños y niñas.

Más adelante se organizó una nueva reunión de padres con el tema «Buenas prácticas para disminuir las preocupaciones de los niños y niñas». En la convocatoria se pedía a los padres que anotaran previamente en cada zona de preocupación las situaciones que no generaban preocupación y las que sí lo hacían. Al inicio de la reunión, los padres y los profesores se familiarizaron con el resumen realizado sobre las preocupaciones y las buenas prácticas recogidas en el Diálogo de Buenas Prácticas de los niños y niñas. Entonces,

reflexionaron en grupos pequeños sobre las preocupaciones indicadas por los niños y niñas y sobre lo que podrían hacer para ayudarles a aliviarlas y para que el menor pudiera actuar de un modo en el que disminuyeran sus preocupaciones y aumentara su bienestar.

En grupos pequeños, los padres y los tutores de clase reflexionaron e intercambiaron sus experiencias sobre las buenas prácticas y las pequeñas acciones del «día a día» para disminuir las preocupaciones de los niños y aumentar su bienestar. Los temas tratados incluyeron, entre otros más, las relaciones de amistad de los menores y adolescentes, el afrontamiento de las situaciones y su fortaleza, la necesidad del ocio y el descanso adecuado y la buena alimentación, las tareas escolares y la preparación de los exámenes, el uso del ordenador e Internet, el manejo del dinero, y las relaciones familiares. Las conversaciones grupales se examinaron entre todos los participantes. Finalmente, se oyeron los pensamientos que surgieron desde los padres en las conversaciones con los profesores, y lo que parecía especialmente positivo y lo que no. Acordaron, como siguiente paso concreto, organizar para los padres un encuentro abierto, en el que se reflejarían las formas de apoyo para el aprendizaje de los menores y jóvenes. Como segundo paso, se decidió organizar una conversación conjunta sobre la compra y el uso de dulces y refrescos en horario escolar. También se acordó qué mensaje se trasladaría a los menores sobre los diálogos mantenidos.

El profesor que facilitó los Diálogos de Buenas Prácticas de los niños comentó que los niños y niñas opinaron que era muy positivo preguntar a cada uno por sus preocupaciones. Al consultarles, pensaban que les resultaba más fácil hablar de las mismas. Los menores también comentaron que reflexionar sobre las preocupaciones y las buenas prácticas resultaba fácil y divertido, pero aplicar esas prácticas en la vida diaria no siempre era una tarea sencilla. Por ejemplo, había muchas buenas formas y consejos para preparar los exámenes (comenzar la preparación con tiempo suficiente, acostarse temprano, limitar el tiempo invertido en las redes sociales), pero no siempre actuaban siguiendo esas ideas. Según el profesor, los niños participaron con entusiasmo en la reflexión sobre las buenas prácticas, se concentraban y escuchaban las propuestas de sus compañeros, y conversaron sobre ellas de una actitud seria.

Según los comentarios o el *feedback* de los padres y los profesores, la recogida de las preocupaciones y las buenas prácticas de los niños fue una idea brillante, útil e importante. Les pareció valioso e interesante poder escuchar lo que pensaban los niños y niñas, y, más en especial, el hecho de que el punto de partida real fueran los propios menores, y que todos pudieran participar y compartir sus preocupaciones. También encontraron la

reunión de los padres extremadamente útil. El intercambio de pensamientos y experiencias con otros padres y con los tutores de clase les pareció interesante y valioso. Según los padres, los aspectos más positivos de la reunión fueron las conversaciones fructíferas con los demás y conocer a los otros padres. Consideraron especialmente útil el intercambio de prácticas cotidianas, experiencias, ideas, consejos, puntos de vista y el apoyo entre iguales. Los padres sentían que era muy importante y tranquilizador poder escuchar que otras personas tenían las mismas preocupaciones que ellos, así como tener la posibilidad de compartir las formas de hacer de cada uno para reducirlas. Los padres expresaron su deseo de que esta práctica se continuara haciendo y que las reuniones de padres, de este tipo, en las que también pudieran participar los alumnos, se pudieran integrar en la cultura de las formas de hacer de la escuela.

## Ejemplos de las preocupaciones y buenas prácticas asociadas a ellas, expresadas por los niños, niñas y jóvenes

Preocupaciones Pequeñas	Buenas prácticas	Preocupaciones importantes	Buenas prácticas	Preocupaciones máximas	Buenas prácticas
¿Puedo confiar en mis amigos?	Pregunta a tus amigos si ellos confían. Mira si merecen tu confianza. Intenta conocerles mejor.	En la escuela no tengo un buen amigo.	Toma la iniciativa e intenta hacer amigos.  Sé tú mismo: no finjas. Intenta unirte a algún grupo.	Soledad.	Pide ayuda a un adulto para aclarar el motivo de la soledad (bullying). Inicia o apúntate a una nueva actividad.
Miedo a quedarse sin nadie.	Sé tú mismo.	Estar solo.	Pide ayuda a un adulto. Atrévete a participar y a conocer a nuevas personas. Inicia una nueva afición.	Los amigos hablan mal de mí a mis espaldas.	Coméntalo con un adulto. Pregúntales por qué lo hacen y díles lo que sientes. Busca nuevos amigos.
Problema de los amigos y preocupaciones con ellos.	Coméntaselo a tus padres. Habla con tu amigo. Animale para que lo hable con los adultos.	Inestabilidad con los amigos, posibilidad de perderlos.	Sé tú mismo, no mientas, aclara las dificultades.	Perder a los amigos.	No te enfades por nimiedades. Escucha a los otros. Sé tú mismo. No finjas. Habla con un adulto (tutor, profesor, etc.)
Me insultan.	No hagas caso a los demás. No te hundas.	Los que están a mí alrededor han cambiado y nada es igual.	Permite que las cosas cambien, las personas cambian cuando les toca. Podrás acostumbrarte.	He roto con mis amigos.	Habla y aclara las diferencias lo antes posible. Explica tu punto de vista.
Perder a mis amigos por meter la pata.		¿Tendré alguna vez un novio o novia?	Ten confianza en ti mismo.	Nada me importa.	Habla del tema. Consulta con el tutor o la enfermera.
No tengo tiempo para los deberes, los exámenes, o tiempo libre.	Ponte un horario. Reduce las cosas innecesarias.	El bienestar de mis amigos.	Coméntalo con un adulto, apoya al amigo.	Tengo un problema cardíaco. ¿Me encontraré sano?	Acude al médico para que te examine. Intenta hacer ejercicio y reflexiona sobre lo que haces a diario. La salud requiere cuidarse, no se debe dar por hecho.
Duermo poco.	Acuéstate antes, cuida la alimentación, haz ejercicio.	Asuntos en las relaciones de pareja.		No tengo suficiente tiempo libre.	Organiza mejor tu calendario y tu tiempo. Elimina alguna afición.
Preocupación con la alimentación	Mantén una dieta saludable.	Autenticidad de la amistad.		Tengo miedo de que mis padres se separen.	Di a tus padres lo que sientes. Habla con tus amigos.
Obesidad o delgadez.	Cuida tu alimentación, haz ejercicio, busca aficiones.	Falta de sueño.	Acuéstate antes. Haz ejercicio por la tarde para poder dormir mejor.	Enfermedad o fallecimiento de seres queridos.	Permitete llorar, habla, busca información, ten esperanza de que se va a recuperar, ayuda.



## Ejemplos de buenas prácticas de los padres en relación con algunos de los temas resaltados por los niños y niñas, y adolescentes

Relación con los padres, familia, allegados					
Pasar tiempo juntos es muy importante.	Estar cerca, demostrar que te importa.	Sé coherente.	En todo lo que se haga generar confianza y una buena relación con el niño o niña.	Mantener un equilibrio entre control, cariño y libertad.	
Dedicar tiempo a cada hijo de forma particular. Por ej. al ir a comprar o sacar al perro, no siempre con todos juntos, alternando con cada niño, etc.	Cada día tener un momento tranquilo para estar todos juntos, por ejemplo, para tomar el té, hablar de cosas...	Estar dispuesto a escuchar. Observar y preguntar. Conocer cómo es su vida con los amigos, cómo se encuentra el niño o niña. Escuchar no sólo las palabras, sino también entre líneas.	Aceptar y acoger al niño o niña tal y como es. No intentar realizar tus sueños a través del hijo o hija.	Intentar crear un buen entorno para el niño o niña, donde haya relación con más familiares y amigos. De ese modo tiene más que hablar.	Crear diferentes costumbres para la familia (por ejemplo, la pizza de los jueves, meriendas, noches de cine), hacer cosas juntos, tener aficiones conjuntas, y conservarlas.
Afrontamiento o fortaleza, salud, estilo de vida saludable					
¿Cuánto es demasiado tiempo ante el ordenador, 1 hora al día?	Acordar y redactar juntos las normas de del uso del ordenador.	Un tiempo determinado con el ordenador y un tiempo para salir a hacer ejercicio (por ej. 1 h/día), O un tiempo con el ordenador y un tiempo para tareas domésticas, sacar el perro, etc.	Cuando al día siguiente haya un examen, no habrá ordenador la noche previa.	Al igual que con el tiempo con el ordenador se debe extender a otros aparatos, como televisión, juegos de consola.	Levantarse, como tarde, a las 10:00 los fines de semana.
Haz tu perfil en la Galería IRC, así podrás ver los perfiles de tus hijos.	En caso de necesidad, bloqueo del ordenador.	Debes recordar que Internet es también una herramienta útil. Observar lo que hace el niño.	Entre semana, a dormir a las 22:00 como tarde.	Ante el "Todos los demás lo hacen/ lo tienen" comprobarlo con otros padres, llamar y hablar sobre el tema.	Respetar la necesidad de sueño, es diferente para cada uno.
Asegurarse de que el niño o niña desayune bien.	Valorar la amistad Ayudar al niño y niña a buscar una afición o una forma de ejercicio adecuada.	Apoyar la imagen de sí mismo/a haciendo cosas juntos, estando juntos.	Para los niños es muy importante, el que un profesor le alabe en el colegio, por ejemplo, en las clases de manualidades. ¡Más de esto!	Dar tiempo al niño. Crear situaciones tranquilas y genuinas, en las que se pueda conversar sobre las cosas, por ejemplo, en los viajes en coche, etc.	Crear situaciones donde el niño puede sentir que ha logrado algo. Dar la responsabilidad en la medida adecuada. Elogiar.

## Los Diálogos de Buenas Prácticas como instrumento de cambio en la cultura de las prácticas

Ya se dijo antes que los Diálogos de Buenas Prácticas son en sí mismos buenas prácticas. Vamos a diseccionar esta idea un poco más de detalle. No se trata solo de un grupo de personas que se reúnen para reflexionar acerca de cómo funcionan sus prácticas, aunque este es el núcleo mismo del proceso. ¿Cómo es que llegaron a coincidir en el mismo lugar y al mismo tiempo, y cómo se consiguió organizar un tiempo para las reflexiones? Si lo observamos desde la perspectiva de una mosca en el techo, veremos a personas que circulan de una mesa a otra, garabateando palabras en posits y pegándolos en hojas de rotafolio, y hablando entre ellas animadamente, concentradas, escuchando, a veces serias, a veces riendo a carcajadas. ¿De qué se habla cuando se habla de las buenas prácticas? ¿Y por qué se encuentran presentes un par de personas procedentes del exterior?

La dirección tiene un papel central en la evolución de las formas de hacer y de la experticia. La organización de los procesos de los Diálogos de Buenas Prácticas forma parte de la dirección desde los primeros momentos del proceso: ¿cómo conseguir un tiempo, un lugar y un espacio para un diálogo abierto? Los investigadores japoneses sobre el mundo del trabajo, Nonaka y Takeuchi (1995) denominan los espacios de encuentros dialógicos con el término «Ba». Significa al mismo tiempo un espacio físico (espacio adecuado para el diálogo), un espacio social (encuentros cara a cara entre los participantes) y un espacio mental (interés en los puntos de vista de otros y una orientación hacia el diálogo). La tarea principal del directivo o gestor, por supuesto también en Finlandia, es hacer posible la creación de espacios «Ba», y estos no se consiguen mediante órdenes o imperativos. Es verdad que la decisión sobre el tiempo y el lugar la puede tomar el superior sin consultar con nadie, pero un espacio mental no se puede crear mediante la voluntad de una sola persona.

En los capítulos anteriores se presentaron las distintas fases de un proceso de Diálogo de Buenas Prácticas. El primer paso es debatir cómo va a organizarse el proceso. De hecho, ello supone por sí mismo un paso hacia el desarrollo conjunto, hacia la creación de un espacio físico, social y mental

favorable. Aunque en realidad quizás este no sea el primer paso sino el segundo. El primer paso está en la decisión del directivo o el superior de iniciar el camino hacia el «Ba». O, puede que el primer paso surja en las conversaciones dentro de la comunidad de trabajo que sugieren la posibilidad de tomar la decisión de iniciar el camino hacia el «Ba». La segunda fase del proceso es hablar cara a cara sobre cómo realizar este mismo proceso. Su realización siempre se planifica entre todos, para que sea lo más colaborativo y fluido posible. Esta planificación conjunta es la mejor forma de desarrollo cooperativo.

Cuando finalmente se llega a la primera sesión «real» del Diálogo de Buenas Prácticas se procura asegurar la creación de un espacio mental propicio para la cooperación y para el desarrollo. Durante la primera jornada se desgranar las situaciones que causan preocupación y las situaciones que no preocupan y se recopilan, de un modo en el que se obtiene una serie de puntos de apoyo prácticos para la reflexión, difusión, arraigo, y desarrollo de las buenas prácticas. Por un lado, se necesitan algunos esquemas para clasificar las experiencias del trabajo cotidiano por temas, para que luego se puedan tratar en las conversaciones. Aunque el día a día laboral no está, en ningún caso, dividido temáticamente: ya que se trata de un conjunto global, donde todo se relaciona con todo y durante todo el tiempo. Por otro lado, también se necesita desmenuzar los diferentes temas con suficiente globalidad para no perderse en los infinitos detalles de cada caso particular. Es en la segunda sesión de los Diálogos de Buenas Prácticas cuando nos desmelenamos. El riesgo que se da en la primera sesión es que en su punto final sigan estando las preocupaciones. Cuando se desgranar esas buenas prácticas que alivian las preocupaciones o las mantienen a raya nuestra perspectiva se modifica, ya que ahora se mira hacia adelante: y se desea más de todo esto, más de esas prácticas que funcionan.

En los Diálogos de Buenas Prácticas los trabajadores pueden percibir *lo subjetivo* y *lo objetivo* desde una nueva perspectiva: las preocupaciones son subjetivas, pero el que las demás personas también tienen puntos de vista subjetivos es un hecho objetivo. Expresado en términos filosóficos, los procesos de los Diálogos de Buenas Prácticas promueven el *respeto hacia la alteridad* y se orientan hacia la *cooperación*. Aunque se anoten las cuestiones en los «manteles» del Café de Aprendizaje, en modo alguno se pretende que se conforme una opinión común para todos, construida bajo un mismo molde. Por tanto, ¿cómo podemos mantener un diálogo y aprender los unos de los otros sin que el resultado final deba consistir en la armonización de las ideas en una única visión? Este es precisamente el núcleo de todos los procesos de los Diálogos de Buenas Prácticas. En ellos

nace una comprensión colectiva sobre la alteridad o el otro y, al mismo tiempo, se experimenta la conexión de nuestras propias experiencias con el estado mental de la comunidad, formando parte de un espacio compartido. Esta es la esencia de la cultura de la acción dialógica. Esa alegría liberadora que se refleja en los *feedbacks* es probablemente, en gran medida, una consecuencia de la combinación del *margen de la acción individual y del apoyo entre iguales*. Siguiendo las ideas de Emmanuel Revinas y Mijaíl Batín, es precisamente la diferencia entre las personas lo que hace que los diálogos sean a la vez imprescindibles y posibles. El resultado de los Diálogos de Buenas Prácticas no es la uniformidad, sino la diversidad enriquecida, donde la diversidad se entiende como un recurso, no como una lacra que se deba eliminar con rapidez. En los Diálogos de Buenas Prácticas los individuos encuentran *sus propias formas de hacer*, en vez de tener que vestirse con ropas ajenas. Pero estos modos de acción no son actos que se puedan realizar aisladamente, al margen de los otros, sino formando parte de un puzle de cooperación, como formas significativas de hacer tanto para el individuo como para la comunidad. Obviamente, estas perspectivas vigorizantes no se pueden conseguir mediante monólogos, ni mediante la pretensión de instaurar una manera correcta de hacer, o incluso la única forma correcta posible, en las mentes de los oyentes.

La experiencia y el *feedback* demuestran que las reflexiones realizadas entre todos son importantes: lo «qué nosotros aprendemos de todo esto». Este «nosotros» tiene un sentido doble: cada uno aprende como individuo, pero en el proceso dialógico de aprendizaje entre iguales, existe también un espacio emocional de aprendizaje conjunto, donde cada uno sabe que en el mismo han participado los demás, y se trata del mismo espacio en el que uno se ha involucrado. Es decir, se ha experimentado y compartido conjuntamente. La importancia de ello queda claramente ilustrada si pensamos en la organización de un proceso de Diálogo de Buenas Prácticas en el que las reflexiones se hicieran tan solo con cada individuo por separado. Lo que faltaría en este proceso es aquello que solo se puede conseguirse mediante un espacio «Ba»: el encuentro cara a cara, físico y relacional, donde cada uno intenta llegar mentalmente al otro, sin la idea de que ese otro deba abrazar tal cual el punto de vista del primero.

El *feedback* también indica que hay interés en cómo se realizarán los desarrollos y los espacios de aprendizaje. ¿Continuarán los desarrollos compartidos? ¿Se considerará importante el realizar las cosas en cooperación? Aquí el peso lo tiene la dirección. Aunque en un proceso de Diálogo de Buenas Prácticas se recopile el material para utilizarlo como base y apoyo para el desarrollo, no solo importa, ni siquiera de forma principal, los

procesos de recopilación de material. El proceso dialógico es lo importante: la participación, el aprendizaje entre iguales, el enriquecimiento de las visiones subjetivas y personales, y la perspectiva de un proceso en común. Los materiales de desarrollo son un añadido excelente para este proceso. De hecho, desde el punto de vista de la cultura dialógica, lo importante es asegurar dos cuestiones:

(1) *La continuidad* de los procesos de Diálogos de Buenas Prácticas y de los otros procesos que apoyan el diálogo y el aprendizaje desde la igualdad, *no solamente una única vez, sino formando parte de una cultura de la comunidad segura*, y (2) realizar los desarrollos acordados en común, de modo que todas las partes implicadas puedan sentir genuinamente su participación, y que *realmente forman parte del nuevo rumbo conjunto de las formas de hacer*. Mijaíl Batín dijo que no existe una cosa peor para el humano que no recibir respuesta. Una comunidad laboral que ve que sus ideas se quedan en el olvido y sus desarrollos enterrados se queda sin respuesta. Todos tienen la responsabilidad de hacer avanzar el proceso, cada uno desde su posición, y los directivos y los superiores ostentan la mayor autoridad sobre las decisiones.

Esperamos que esta guía genere motivación para organizar los procesos de Diálogos de Buenas Prácticas, ayude a planificarlos y a su facilitación, y oriente en el fortalecimiento de las formas de hacer basadas en el diálogo, de manera que se conviertan en una cultura permanente dentro de las comunidades y entre ellas.

# Bibliografía

- Apasiona T, Panique T, Lehtonen M, Ramstad E, Rouhiainen N (2006). Työelämän oppimisverkostot - uusi kehittämistoiminnan muoto. Teoksessa T Alasoini, S-M Korhonen, M Lahtonen, E Ramstad & N Rouhiainen (toim.) Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Raportteja 50. Helsinki: Työelämän kehittämisohjelma - työministeriö, 12.
- Alasoini T, Korhonen S-M, Lahtonen M, Ramstad E, Rouhiainen N & Suominen K (toim.) (2006). Tuntosarvia ja tulkkeja. Oppimisverkostot työelämän kehittämistoiminnan uutena muotona. Raportteja 50. Helsinki. Työelämän kehittämisohjelma - työministeriö, 12.
- Arnkil TE & Eriksson E (2008). Älkää leimatko lapsia huolten vyöhykkeistöllä! Tesso 8/2008. THL.
- Arnkil TE, Eriksson E, Saikku P (1998). Huolen harmaa vyöhyke. Dialogi 3-4/1988. Stakes.
- Eriksson E & Arnkil TE (2021). Asumir las preocupaciones propias. Un manual para diálogos tempranos. Barcelona; Herder.
- Huoli puheeksi. Opas varhaisista dialogeista. Stakes Oppaita 64.
- Eriksson E, Arnkil TE & Rautava M (2006). Verkostokonsultin käsikirja - ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Stakes Työ- papereita 29/2006.
- Galperin P J (1979). Introducción a la Psicología. Un enfoque dialéctico. Madrid: Pablo del Rio Editores.
- Heino T (toim.) (2000). Läheisneuvonpito. Uusi sosiaalityön menetelmä. Stakes. Oppaita 40.
- Heiskanen T (2007). Oppimisen tilat tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Eteläpelto A., Collin K., & Saarinen J (toim.). Työ, iden- titeetti ja oppiminen. WSOY.
- Koivunen, Hannele (1997). Hiljainen tieto. Otava.
- Matkaopas uudistumisen tielle. Puimala-menetelmä vertaisoppimisen vahvistamiseen ja kehittämistyön tulosten levittämiseen (2010). Suomen kuntaliitto. Helsinki.
- Nonaka I & Takeuchi H (1999). La organización creadora del conocimiento. Cómo las compañías crean la dinámica de la innovación. México: Oxford University Press.
- Polanyi, Michael. The Tacit Dimension. 1966. London, Routledge. University of Chicago Press.
- Raninen M & Tuomela E-M (2012). Varhaisen puuttumisen ja tuen toimintaa ja hankkeita Suomessa 2011. STM/ Varpuverkosto. Helsinki.
- Seikkula J & Arnkil TE (2016). Diálogos terapéuticos en la red social. Barcelona; Herder.
- Seikkula J & Arnkil TE (2019). Diálogos abiertos y anticipaciones terapéuticas. Respetando la alteridad en el momento presente. Barcelona; Herder.
- Virkkunen J & Ahonen H (2007). Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Infor Oy.

## Apéndice 1. Resumen del feedback en los Diálogos de Buenas Prácticas

En los Diálogos de Buenas Prácticas organizados y/o facilitados por el equipo de Trabajo en redes y métodos dialógicos del Instituto Nacional de Salud y Bienestar, se han recopilado los comentarios de un modo sistemático desde el año 2007. Entre los años 2007 y 2011 se recogió el *feedback* de un total de 626 participantes en los Diálogos de Buenas Prácticas, aunque el número real de participantes en estos diálogos fue mucho mayor. El Instituto Nacional de Salud y Bienestar no recoge el *feedback* de los Diálogos de Buenas Prácticas gestionados por los facilitadores formados por esta entidad, ya que el *feedback* recogido se conserva para usarse en la comunidad que participa en los diálogos y para el trabajo del desarrollo municipal.

El *feedback* de los Diálogos de Buenas Prácticas siempre se recoge justo después de los diálogos. En el formulario se pregunta 1) ¿qué es lo que ha resultado útil en esta jornada?, 2) ¿qué ha resultado frustrante o inútil?, 3) ¿has encontrado algo que te haya sorprendido? ¿Qué ha sido? Además, se solicita una evaluación de la utilidad de la jornada, mediante una puntuación de 1 a 5, donde 1 es totalmente inútil y 5 es muy útil.

De todos los encuestados (n = 626), 132 realizaron una evaluación numérica acerca de la utilidad de la jornada. El promedio de la puntuación directa en la escala del 1 al 5 sobre de la utilidad del evento fue de 3,9. El 75 % de los que respondieron (99) opinaba que la jornada fue «muy útil o útil» (4 y 5), el 22 % (29) «bastante útil» (3), y 3 % (4) «bastante inútil». Ninguno entre quienes respondieron pensó que fuera «totalmente inútil».

A continuación, presentamos una recopilación del *feedback* de los encuestados que respondieron a estas cuestiones de calidad (n = 626). Los aspectos que los participantes estimaron como «útiles» se relacionaban con el intercambio de las experiencias entre compañeros, en igualdad, en un ambiente inspirador, abierto, respetuoso y seguro, con formas que les permitían escuchar y ser escuchados, y la orientación hacia un futuro esperanzador, el espacio dialógico compartido y el tiempo para reflexionar de forma conjunta sobre las asuntos, y los facilitadores externos que, según lo comentarios, aportaban estructura y permitían que los puntos de vista

nuevos también se pudieran tratar en profundidad. Los aspectos que los participantes consideraron «frustrantes o inútiles» tenían que ver con un horario inadecuado o con una duración demasiado breve o demasiado larga, con la dificultad de los contenidos de las conversaciones, o con dificultades para escuchar, así como con el carácter, a veces, superficial, de las conversaciones. En referencia a estas cuestiones, los Diálogos de Buenas Prácticas, sus estructuras, métodos, etc., están en desarrollo permanente,

Como aspectos sorprendentes, los participantes indicaron, entre otros, la abundancia de diferentes puntos de vista, el hecho de que el tiempo les pasara volando, el que disfrutaron de la jornada, la cantidad de diálogo generado en poco tiempo, la participación de los directivos y superiores desde una posición de igualdad, las conversaciones abiertas y directas, y el hecho de que todos conversaron con todo el mundo.

## 1. ¿Qué te resultó especialmente agradable o útil en la jornada?

### a) Intercambio de experiencias

- Se necesita hablar de estos temas de vez en cuando, compartir con los compañeros y encontrar conjuntamente «las nuevas orientaciones».
- Aprendí cosas nuevas. Surgieron nuevas ideas y saberes, y formas de crear espacios para el diálogo.
- Ideas prácticas que eran realizables, que puedo probar y se adaptan a mi propio trabajo.
- Conseguir sugerencias para el trabajo con los clientes. Resulta reconfortante saber que todos los que trabajamos desean lo mejor para el cliente, aunque no haya mucho tiempo para planificar e implementar.
- Extraer mis propias buenas prácticas laborales, hallar otras nuevas, escuchar las de otros. Me hizo detenerme a reflexionar sobre aspectos que muchas veces se hacen sin pensar.
- Llevar a la práctica el intercambio de los conocimientos tácitos.

### b) Ambiente

- Buen ambiente.
- Se abordaron los temas de forma abierta y transparente.
- Respeto a la diferencia.
- Lo pasé bien, aunque normalmente me frustran este tipo de métodos.
- Una forma agradable de trabajar, donde todos pueden reflejar sus pensamientos y las cosas importantes se pueden pensar en voz alta.
- Esperanza de que el espíritu de colaboración puede mejorar. Hubo sentido de comunidad.
- Alentador e inspirador, pero duro.
- No se echó la culpa a nadie (apenas).
- Buen ambiente, entusiasta y motivador. Participan «todos».



### c) Método

- Nuevas formas de tratar los asuntos, en diversidad, y la difusión de las formas dialógicas.
- Un buen método para ser escuchado.
- Un buen método para compartir la información laboral y desvelar las preocupaciones a la dirección.
- La orientación de mirar hacia adelante.
- Un buen método para conversar sobre lo que funciona y lo que no en la comunidad de trabajo.
- Fui escuchado: pude proponer actuaciones concretas.
- Una programación de la jornada bien estructurada.
- Instrucciones adecuadas para los grupos.
- La Zona de Preocupación cobró vida. Ayudó el uso del método de la red Varpu.

### d) Espacio y tiempo

- Un espacio en diálogo que genera nuevas perspectivas e ideas.
- Compartir un tiempo estando juntos.
- Al fin, un espacio para hablar de las cosas que le preocupan a uno y la sensación de ser escuchado.
- Es bueno reservar tiempo para poder hablar tranquilamente sobre las prácticas de trabajo. Es bueno darse cuenta que se encuentran nuevos puntos de vista sobre el quehacer diario.
- Pararse a pensar. Comprobar que pensando en cosas «ordinarias» se consigue crear algo nuevo.

### e) Facilitadores externos

- La competencia del facilitador.
- La afinación de los temas que consiguió el facilitador a través de las preguntas.
- Gracias a la buena facilitación se consigue que la conversación sea interesante y se aporten cosas para futuras actuaciones.
- Es especialmente bueno que los facilitadores sean externos.
- Los facilitadores externos te «instan» a trabajar.
- La ayuda de los facilitadores externos es necesaria porque aporta más profundidad, hace que reflexiones más y que te preguntes sobre las prácticas.

## 2. ¿Qué encontraste frustrante o inútil?

### a) Horario

- El momento no fue el adecuado, después de clase estás siempre cansado.
- Demasiado escaso el tiempo, se tratan cosas importantes.
- Cuatro horas de golpe fue demasiado, se pierde tiempo en cosas «nimias».
- El tiempo reservado especialmente para estas conversaciones, no combinarlas con otros temas de la reunión de padres.
- ¿Cómo seguir desde aquí? ¿Existe algún foro de directivos en los que hablan de las buenas prácticas y de soluciones?
- Reuniones periódicas entre directivos para proseguir con el trabajo.

### b) Contenido

- Parte de los temas y aspectos resultaban demasiado obvios.
- El objetivo no quedó claro. No entendí qué se quería conseguir con esto.
- Tantas cosas negativas generaban algo de angustia.
- Desvelar las preocupaciones puede resultar pesado, generar desesperanza y cansancio. Tantas preocupaciones es frustrante.
- La introducción fue demasiado larga.
- Entrevista del grupo directivo en «petit comité».
- Podrían haberse recogido más ejemplos de casos, quizá así se hubieran sacado más prácticas concretas de trabajo.
- Reuniones periódicas entre el grupo de directivos para continuar el trabajo.
- También existen problemas en la organización. También hubiera deseado poder hablar de ellos.
- Demasiados temas.

### c) Método

- El método podría haberse aclarado y estructurado algo más.
- No hubo tiempo para profundizar «de verdad» en los temas. El trabajo con clientes funciona bien, los temas de personal desvelan muchas preocupaciones.
- De haber entrado en el tema más directamente podríamos haber profundizado más, y habríamos tenido más tiempo.
- Tuvo un buen comienzo. ¿Y la continuación? La conversación aún está a nivel inicial. Hay muchísimo que aprender de las prácticas.
- El intervalo entre los encuentros fue demasiado largo.
- Al inicio, en la presentación de tareas por la mañana, algún o algunos ejemplos habrían ayudado para trabajar luego en grupos sin tener que buscar puntos de vista luego.
- La conversación fue demasiado general. Más profundidad, poco tiempo, tema demasiado amplio □ sólo se habló de cómo los textos nos instruyen sobre cómo debemos actuar en determinadas situaciones.

### 3. ¿Has encontrado algo que te parezca sorprendente? ¿El qué?

#### a) Puntos de vista y diálogo

- Abundancia de puntos de vista.
- Compartir y pensar con los demás sobre aspectos comunes, que pocas veces salen a la luz.
- Que sí se pueden cambiar las premisas y las prácticas existentes.
- El alivio que produce poder hablar entre todos. El facilitar un debate compartido.
- El desarrollo de los pensamientos propios, hasta pude escuchar cómo se movían.
- Encontrar nuevos recursos en uno mismo.
- Las preocupaciones de la dirección y su abundancia.
- Tomar conciencia de lo rápido que se oxidan y olvidan las buenas prácticas en el trabajo diario.
- Había muchas preocupaciones grandes.
- Los comentarios y críticas tan similares.
- Una participación algo tibia de los profesionales para sacar a la luz los problemas concretos.
- Aporte abundante de temas por parte del personal.
- Las cosas pueden cambiar. No hay nada grabado a fuego. Me gusta muchísimo esta comunidad de trabajo.
- Me encontré con una persona a la que sólo conocía por teléfono.
- La cantidad de buenas prácticas que tenemos cuando las verbalizamos.
- ¡Es muy difícil expresar con palabras las diferentes formas de hacer en el trabajo!
- Profesionalidad y actitud positiva de los participantes.
- Conversar disminuye las preocupaciones.
- Todos conversaron con todos.
- Hablar de las cosas básicas de esta manera es un buen contrapeso para el trabajo diario que hacemos.

#### b) Procesos y organización

- El buen funcionamiento del proceso y la buena colaboración entre las escuelas.
- El método Espacio Abierto.
- Me sorprendió el Diálogo de Buenas Prácticas como método, generó mucho diálogo, un método interesante para girar desde las preocupaciones a las buenas prácticas.
- Me sorprende todas las veces, en estos procesos, la abundancia que surge en estos eventos.
- Salen muchos temas para conversar en un tiempo relativamente corto.

- Método eficaz para cristalizar una gran cantidad de conocimientos.
- La participación de la dirección desde una posición de iguales.
- El interés se mantuvo alto toda la jornada. ¡Gracias!
- Los facilitadores introdujeron el tema directamente, cogiendo el toro por los cuernos. ¡Gracias!
- Trabajo hacia el interior y hacía el exterior.
- Me gustó el círculo de reflexión de la tarde, permitió que todos fueran escuchados.
- El proceso fue sorprendentemente agradable, me hizo reflexionar en mis propias prácticas de trabajo.
- Fue mi tercer proceso de Diálogos, y me sigue emocionando y entusiasmando cada vez.
- Un foro realmente muy bueno. La jornada fue una sorpresa positiva.
- La ayuda de la gente del exterior es necesaria, aporta más profundidad, hace reflexionar más y cuestionar las prácticas.
- ¡Muy buen formato!
- Me sorprendió que pasaran 3 meses entre los encuentros, ¿es apropiado un intervalo tan largo?
- Más formaciones de este tipo. El Café de Aprendizaje fue realmente bueno. En conjunto, una excelente formación, la mejor hasta ahora. ¡Gracias! Y muy buenos los facilitadores, relajados y con sentido de humor.
- Las comunidades de trabajo necesitan que las prácticas se vuelvan a reabrir una y otra vez.
- Recopilar los resultados de la jornada y su repaso en las escuelas.
- Este tipo de formación en conversación es mejor que las conferencias.
- En educación preescolar merecería la pena olvidarse de las conferencias masificadas y utilizar ese tiempo para compartir y apoyar y realizar acciones prácticas.
- Más «sábados dialógicos» para el futuro (es un modo más interesante que la formación tipo conferencia).
- Buenos facilitadores, ¡muchas gracias para ellos!

### c) Seguimiento y perspectivas

- Se debe sacar tiempo para hablar y reflexionar con los compañeros. Muchas veces falta tiempo.
- Se anotaron las cuestiones, pero ¿luego qué?
- Ahora estoy impaciente por empezar a trabajar en este tema.
- Deseo que haya continuidad para tratar esos asuntos.
- La dirección ha tomado nota de las preocupaciones expresadas, aunque aún falten las soluciones concretas.
- Se debe seguir hablando, para que las cosas no terminen aquí → acordar la fecha de la próxima formación, para revisar los desarrollos.
- Espero que podamos tener presente todo esto entre las prisas de cada día.
- Un plan claro para seguir adelante.

- Continuar de forma regular con las conversaciones en grupo sobre los temas actuales que surjan, 1-2 veces al año.
- ¿Podría realizarse la conversación con padres, profesores y niños, estando todos juntos?
- Conversaciones compartidas también con otros colectivos con los que se colabora.
- Colaboración diaria, por ejemplo, con los servicios sociales. Se podría contactar y pedir consejos sin límites.
- Formación continuada con representantes de otras entidades colaboradoras (asuntos sociales, asistencia primaria, sanidad, salud mental) → distintas perspectivas sobre las mismas preocupaciones.
- Información para todos los niveles de la toma de decisión en el municipio.
- El intercambio de las buenas prácticas debería ser diario.
- Decidir probar algo concreto y volver a reunirse luego para ver cómo funciona.

#### **d) Ambiente**

- Ambiente tranquilo y positivo.
- Ambiente positivo.
- Se trataron las cosas de un modo muy claro.
- El tiempo pasó volando.
- Mucha diversión (más de lo esperable).
- La gente se motivó desde el principio.
- No estuve preocupada, como pasó la vez anterior, aunque lo temía.
- Transparencia.
- Muy empoderante, ¡gracias!

## Formulario de feedback de los diálogos de buenas prácticas

### FEEDBACK

Anota tus pensamientos principales acerca del desarrollo de esta jornada o evento.

1. ¿Qué te resultó especialmente agradable/útil en la jornada?

---



---



---



---

2. ¿Qué te resultó frustrante o inútil en la jornada?

---



---



---



---

3. ¿Has encontrado algo que te haya parecido sorprendente? ¿Qué?

---



---



---



---

4. Tu evaluación global sobre la utilidad de la jornada desarrollada en una escala de 1 a 5 (1 = totalmente inútil, 5 = muy útil).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

¡GRACIAS!

## Apéndice 2. La cartografía de las preocupaciones y uso ético de las Zonas de Preocupación

En los Diálogos de Buenas Prácticas se usa las Zonas de Preocupación, por un lado como una herramienta del método dialógico para abrir el pensamiento subyacente y por otro para cartografiar las situaciones que producen preocupación en la comunidad de trabajo. En este contexto, la comunidad reflexiona sobre qué tipo de situaciones del quehacer diario constituyen su trabajo, tanto las que causan preocupación como las que no las producen. Mediante la ayuda de las Zonas también se pueden examinar las situaciones personales del trabajo y ver qué tipo de relaciones conforman el trabajo de uno en un momento dado. En este caso, el profesional reflexiona sobre sus situaciones de trabajo y los contactos con los clientes actuales y anota en cada zona todas las situaciones que vive en la zona sin preocupación, en las de la zona de preocupaciones pequeñas, las que se encuentran en la zona de preocupación importante y en la de máxima, respectivamente. De esta manera, el profesional puede reflejar la situación y obtener una imagen global de sus situaciones de trabajo, puede visualizar el sentido de las zonas y su forma de pensar, siendo esencial entender que quien se sitúa en las zonas es el propio profesional, no sus clientes.

El mismo tipo de cartografía de las situaciones de preocupación se puede usar también a mayor escala, por ejemplo, a nivel de todo el municipio, o de una unidad, por ejemplo, entre los trabajadores de una escuela o de una guardería. En ese caso, todos los trabajadores registran, por ejemplo durante una semana, en la tabla de las Zonas, la preocupación que les ha producido cada situación o contacto con los clientes. Los resultados se agrupan y de este modo se obtiene un resumen de situación que describe a la comunidad laboral en *ese momento*. Esta recopilación refleja la cantidad y el nivel de preocupación que sienten los trabajadores *durante un determinado período*. La cartografía de las preocupaciones de los profesionales *no son permanentes ni «inmóviles»*, pero funcionan como un instrumento para el *desarrollo del trabajo*. Por ello, la cartografía siempre debe hacerse como parte de un proceso más amplio de desarrollo dialógico del trabajo, de la actividad y de las estructuras.

Como se trata de cuestiones cuantitativas, se debe recordar siempre que se trata de cartografiar las preocupaciones experimentadas **en las relaciones de trabajo**, **NO** se cartografían las características de los menores, adolescentes o de sus familias. La preocupación que siente el profesional es siempre subjetiva y el trabajo con un mismo cliente puede suscitar preocupaciones de distinta intensidad en profesionales diferentes. Los distintos trabajadores se encuentran con el mismo cliente en diferentes contextos, y desde un punto de partida laboral distinto, por lo que las preocupaciones de una persona son diferentes a las que pueda sentir cualquier otro actor. Teniendo esto en cuenta, debemos subrayar que el objetivo de la cartografía cuantitativa de las preocupaciones, en base a la preocupación subjetiva de cada empleado, es cartografiar la cuantía y el contenido de diferentes relaciones de trabajo que provocan preocupación solo en ese momento, en esa comunidad de trabajo o en ese municipio, en el que se hace la cartografía. **NO** existe una cartografía de los riesgos, ni se pretende ubicar en determinadas zonas de preocupación a los clientes con determinadas características. El propósito de cartografiar las preocupaciones de los trabajadores es producir nuevos datos sobre la cualidad y los niveles de preocupación, o la falta de preocupación, que experimentan los trabajadores en su labor. Los resultados se pueden aprovechar también, por ejemplo, como un modo de introducción para las reuniones de Diálogos de las Buenas Prácticas de las comunidades de trabajo. Lo esencial de cartografiar las preocupaciones no es la cartografía y sus resultados, sino que los resultados son recogidos conjuntamente y se conversa sobre ellos. De esta manera, los resultados no son sólo un producto, sino una herramienta para seguir dialogando y desarrollando todos juntos.

## **Cómo hacer una cartografía de las preocupaciones.**

### **Instrucciones**

A continuación presentamos una versión de las instrucciones usadas para realizar la cartografía de las preocupaciones en los municipios y las unidades

### **Cooperación temprana y abierta: el primer paso es cartografiar las preocupaciones**

En calidad de profesional de servicios para niños y niñas, adolescentes y familias del municipio X te pedimos que cumplimentes la cartografía de preocupaciones incluida en este texto. La cartografía de preocupaciones se debe completar durante toda una semana, la que elijas, (sin embargo, antes



de la semana XX). La cartografía de las preocupaciones precisa que durante esa semana anotes, con un simple palote, en el recuadro de las Zonas de Preocupación del formulario adjunto los aspectos relativos a **tus relaciones del trabajo** con los clientes, niños y niñas, adolescentes y familias. Cada anotación debe corresponderse a cada una de tus relaciones de trabajo. Si en tu trabajo te encuentras todos los días con los mismos clientes (por ejemplo, los profesores y empleados de guarderías), puedes rellenar el formulario de las zonas de una sola vez, por ejemplo, al final de la semana.

La cartografía de las preocupaciones se debe cumplimentar con la ayuda del formulario de las Zonas de Preocupación mostrado en la página X, que incluye sus correspondientes instrucciones detalladas. Con la ayuda de las Zonas de Preocupación, cada profesional intenta desglosar la cuantía y el nivel de sus preocupaciones personales o la ausencia de las mismas. El formulario de la cartografía propiamente dicho está en la última página X. Familiarízate con las Zonas de Preocupación y lee las instrucciones detenidamente antes de cumplimentar la cartografía.

El resumen recopilado desde la cartografía de las preocupaciones servirá de orientación sobre el número de encuentros de los profesionales de los servicios municipales con niños y niñas, adolescentes y familias, y sobre su distribución a lo largo de las zonas de preocupación. El resumen mostrará cómo se distribuyen las preocupaciones y la ausencia de las mismas, entre los diferentes niveles que perciben los empleados en su trabajo **durante un determinado período. El resumen de la cartografía de preocupaciones no informa ni pretende indicar cómo encajan los niños y niñas, adolescentes y familias en las diferentes zonas de preocupación.**

### Las Zonas de Preocupación

Las necesidades y los métodos del quehacer laboral en las redes se pueden desglosar con la ayuda de las Zonas de Preocupación. Con su ayuda, el profesional puede inspeccionar la preocupación que siente ante un cliente o una familia. Las Zonas se dividen en cuatro secciones, según el nivel de preocupación que siente el profesional: 1) no hay preocupación, 2) preocupación pequeña, 3) preocupación importante, y 4) preocupación máxima.

La zona «sin preocupaciones» describe la situación en la que el profesional siente que los asuntos del menor, adolescente, familia o cliente están bajo control. En la zona de «preocupación pequeña», el profesional percibe una leve preocupación o extrañeza acerca de la situación del niño, niña,

adolescente o familia, pero siente que puede ayudarles. En la zona de «preocupación importante», el trabajador piensa que sus propios recursos de ayuda no son suficientes. La situación precisa de más apoyo y/o control. En este contexto, control significa aumentar el control sobre la situación limitando algún aspecto indeseado, por ejemplo, el uso de drogas. El control también significa intentar encontrar ayuda.

Desde el punto de vista del profesional, el campo de actuación más estresante y ambiguo se halla en la zona de preocupación importante, también denominada zona gris de preocupación. Las situaciones ubicadas en esta zona suscitan muchas preguntas, entre las que se encuentran: ¿cómo actuar?, ¿de dónde conseguir ayuda suplementaria?, ¿existen otros profesionales y actores que están interviniendo en esta misma situación?, ¿es conveniente presentar el caso a protección del menor? En la zona gris existen buenas razones para impedir que la situación se convierta en crítica. En la zona de preocupación importante se precisa poner en marcha la cooperación, intentar aclarar la situación, y planificar otras medidas de apoyo. Si la preocupación que siente el trabajador no es asumida, las ambigüedades persisten y las dificultades se acumulan. La zona de preocupación máxima recoge las situaciones de crisis que obligan a implementar actuaciones inmediatas.

Lo esencial que subyace a la concepción de las Zonas de Preocupación es que, mediante su uso, el profesional puede evaluar su propia relación laboral con el menor, adolescente o la familia; examinar si es eficaz esa la relación y cuáles son las opciones personales para ofrecer ayuda; pensar y decidir si serán suficientes los recursos propios para ayudar o si precisará la ayuda de otros expertos. Es decir, el profesional no evalúa la calidad o la dimensión de los problemas, sino sus propias posibilidades de acción. No se trata de clasificar a los menores, adolescentes, familias o clientes, sino de examinar las propias relaciones de trabajo del profesional y la posibilidad de llevarlas a buen puerto.

Las Zonas de Preocupación (Arnkil, Eriksson y Saikku, 1998; Eriksson y Arnkil, 2021)

Sin preocupación	Preocupación pequeña	Preocupación importante - zona gris de preocupaciones	Preocupación máxima
1	2	3	4
No hay preocupaciones	Surgen alguna preocupación o extrañeza.  Se confía en las capacidades propias.  Surgen pensamientos sobre la necesidad de recursos adicionales.	La preocupación es importante.  Los recursos propios han empezando a agotarse.  Se necesitan más recursos adicionales y control.	La preocupación es máxima.  Los recursos propios se agotaron.  La situación requiere un cambio inmediato.

Ejemplo de las anotaciones realizadas por un trabajador para cartografiar las preocupaciones en las zonas de preocupación:

<p>   </p> <p>   </p>	<p>  </p>	<p>  </p>	<p> </p>
-----------------------	-----------	-----------	----------

**Instrucciones para completar la cartografía de preocupaciones**

- Imprime el formulario de la cartografía de preocupaciones y sus instrucciones.
- Cada persona participante rellena manualmente el formulario de la cartografía de preocupaciones según las preocupaciones que él o ella ha experimentado. Mediante la ayuda de las Zonas de Preocupación se examinan específicamente las preocupaciones subjetivas propias de cada uno.
- La preocupación subjetiva hacia una persona (niño, adolescente, cliente) se basa en la información de contacto que solamente tienen quienes están en relación con esta persona. Cada información de contacto es única, ya que se basa en la relación interactiva entre esas personas. La preocupación crece a medida que uno percibe que sus posibilidades de ayuda disminuyen y, al contrario, se alivian cuando se comprueba que las posibilidades de ayuda están funcionando realmente. Una preocupación subjetiva consiste realmente en la anticipación que el profesional hace sobre sus posibilidades de acción en cada situación. Aunque dos trabajadores contacten con un mismo niño o niña, adolescente, o cliente, el nivel de su preocupación subjetiva podría ser distinto. Además es

posible que la preocupación experimentada por un profesional cambie en diferentes situaciones y en diferentes momentos con el mismo menor, adolescente o cliente.

- Anota durante una semana, usando un palote en el formulario de cartografiar las preocupaciones, tus relaciones de trabajo con niños, adolescentes y familias. Recoge en la última página del formulario tu nivel de preocupación por cada situación con cada menor, adolescente o cliente *entrevistado, clase, o grupo*. Esta semana debes anotar «**un palote**» por cada relación de trabajo.
- Recuerda que **NO** estás clasificando o cartografiando a los niños, niñas, adolescentes, o clientes, ni sus características, ni su conducta, sino solo tu propia preocupación en la relación ante la situación actual del menor o adolescente. ¿Está cada una de tus relaciones de trabajo libre de preocupaciones o se sitúa en alguna de las zonas de preocupación?
- También puedes hacer una estimación y rellenar el formulario de una sola vez, por ejemplo, al final de una semana.

## Apéndice 3. Cooperación temprana y abierta

El modelo denominado cooperación temprana y abierta es un modelo de actividad intersectorial, de diálogo en red, y de intervención temprana a nivel municipal. El modelo y las formas dialógicas asociadas al mismo (Asumir las Preocupaciones Propias de forma temprana y en diálogo, los Diálogos Anticipatorios o Diálogos Futuros, y los Diálogos de Buenas Prácticas) fueron desarrollados a largo del tiempo en base a la colaboración entre los actores de varios municipios y el Instituto Nacional de Salud y Bienestar. Este modelo de actividad se puede resumir en tres principios: 1) se debe actuar de forma temprana, 2) de forma cooperativa, y 3) recogiendo el apoyo de las personas que más ayudan a la gente, es decir sus redes sociales privadas. Lo opuesto a la cooperación temprana y abierta es la intervención individualizada tardía y cerrada.

El punto de partida para el desarrollo del modelo de cooperación temprana y abierta es la amplia experiencia de los profesionales de este campo, que muestra a un sistema muy especializado y sectorizado y que no puede responder a las necesidades diversas y específicas de los clientes con suficiente eficacia y rapidez. El objetivo es asegurar que los clientes tengan unos servicios básicos de calidad, ajustados, equitativos, éticamente sostenibles, eficaces, y en el momento preciso, donde el punto de partida y el centro es el cliente, y en el que se materializa la participación genuina del cliente y de su red privada de allegados, en el que todos serán escuchados. El objetivo del modelo incluye evitar que la situación del cliente se convierta en una situación crítica y que el cliente sea soslayado o marginado y, a un nivel más general, también pretende fomentar el bienestar de los ciudadanos del municipio y reducir la carga de trabajo de los profesionales. El objetivo a largo plazo es frenar y reducir el aumento de los costes de los servicios y lograr una economía municipal sostenible.

### **Asumir las Preocupaciones de forma temprana y dialógicamente**

Muchos trabajadores dudan a la hora de hablar de sus preocupaciones con sus clientes, los tutores de los alumnos o con otras partes implicadas, y, mientras

dudan, pueden ser conscientes de que sus preocupaciones aumentan. Cuanto antes se actúe, más alternativas se encuentran abiertas. Entonces, ¿qué es lo que nos frena a la hora de hablar de las preocupaciones en una fase temprana? Entre otros factores, se puede anticipar que los clientes, tutores, etc., podrán sentirse ofendidos, negar la existencia del problema, o reaccionar de forma negativa, lo que podría dificultar la relación profesional. Se desea cuidar las relaciones colaborativas evitando hablar de las preocupaciones, pero, al mismo tiempo, esas mismas relaciones se hacen más difíciles cuando se permite que los problemas crezcan.

El equipo VerDi - Investigación en métodos de trabajo red y formas dialógicas— del Instituto Nacional de Salud y Bienestar desarrolló, junto con los profesionales del campo, un método de acción para resolver este problema. Si el acercamiento a los clientes, tutores u otras partes implicadas, se realiza cuidando la forma en la que se lleva a cabo, de un modo cuidadoso que asegure en lo posible que no se vayan a ofender, se puede anticipar que sus reacciones podrían ser más positivas, y esto ayudaría a reducir el umbral para atreverse a hablar sobre estos temas. La clave es sencilla aunque crucial. Por ello, el profesional en vez de decir a sus clientes cuál es el problema del cliente, alumno, familia o tutor, y recomendarles que cambien sus acciones de algún modo, el profesional les explica *sus preocupaciones propias y les pide su ayuda para disminuirlas*. Los profesionales han acogido esta perspectiva con gratitud y dicen que las relaciones de colaboración han mejorado, incluso cuando las cuestiones parezcan muy difíciles.

No se trata de un truco ni de una técnica, sino un cambio en las relaciones. Un profesional se acerca a su cliente o a los tutores y les expresa sus preocupaciones y les pide ayuda para sí mismo, solicitando su colaboración, y abre un espacio de diálogo, en vez de definir la situación de otros y en su nombre. Tampoco se trata simplemente de un consejo puntual para profesionales concretos para situaciones ocasionales, sino que incluye una promoción de la transformación de la cultura del trabajo.

El equipo VerDi capacita a los formadores locales sobre el método «Asumir las Preocupaciones Propias» y estos, a su vez, forman al personal en sus propios municipios y ámbitos de actividad. Hasta la primavera del 2012, el equipo VerDi había capacitado aproximadamente a mil instructores, que, por su parte, formó a miles de personas en distintas partes del país. Se pueden encontrar municipios donde casi todo el personal que trabaja con menores, adolescentes y familias, en el campo de bienestar social, atención sanitaria, educación y trabajo con jóvenes, ha recibido formación sobre cómo Asumir las Preocupaciones de forma temprana y dialógica, y en ellos

este tipo de formación es una parte de la formación básica de los nuevos trabajadores. Los municipios más desarrollados forman a los directivos, gestores y encargados en Asumir las Preocupaciones de forma temprana y dialógica, en todas las gerencias de cada sección.

El modelo básico consiste en reclutar a los formadores procedentes de varios campos (educación, bienestar social, atención sanitaria y trabajo con menores). De este modo se constituye un equipo de actores intersectorial. A su vez, estos forman a profesionales de diversos sectores, muchas veces formando a grupos mixtos de profesionales que proceden de distintas áreas. De este modo se reduce el umbral para activar una colaboración intersectorial temprana a medida que se conocen y reflexionan conjuntamente en torno a los asuntos, sin mencionar la importancia de desarrollar una base teórica común y un lenguaje que enfatiza el diálogo y los encuentros respetuosos.

Para que el funcionamiento descrito se pueda poner en marcha y mantenerse, se precisan decisiones acerca del uso del tiempo de los profesionales y sobre otros temas organizativos; es decir, se requiere la participación activa de la dirección y la gestión. Para que el municipio desarrolle una cultura que recoja las preocupaciones de forma temprana y en diálogo, también los directivos del municipio deben orientarse a dar un apoyo estratégico a esta cultura. Por lo tanto, resulta claro que no se trata de una estrategia o técnica que se aplica a los trabajadores individuales, sino más bien es un trabajo comprometido que incluye a los cuatro actores cruciales de forma simultánea: ciudadanos, clientes y familias, profesionales, y directivos y la alta dirección. Como apoyo de este tipo de procesos hay una guía sobre este tema: «Asumir las Preocupaciones Propias. Un manual para diálogos tempranos»<sup>3</sup>. Existe también un programa de formación de formadores.

## **Diálogos para estructurar la actuación conjunta y para unir los recursos de las redes**

En todo el mundo postindustrial se reconoce la existencia de un problema común en el desarrollo de servicios públicos y de la gobernanza local, algo que ocurre también en Finlandia. Un sistema de servicios dividido en sectores ofrece respuestas eficaces para las necesidades claramente definidas, pero se topa continuamente con problemas con fenómenos más amplios y complejos. Dicho de otra manera: la vida diaria de las personas es global, pero las burocracias están divididas en «silos». La especialización

---

<sup>3</sup> Existe versión en español: Eriksson y Arnkil (2021) Asumir las Preocupaciones propias. Un manual para diálogos tempranos. Barcelona: Editorial Herder.

vertical está muy acentuada, mientras que la colaboración horizontal es débil. Se precisa cruzar fronteras, y, para hacerlo, se necesita el diálogo, escuchar a otros, ser escuchado y desarrollar las cuestiones en colaboración.

Una de las manifestaciones típicas del encuentro problemático entre el «sistema de silos» con la vida diaria global es la formación de relaciones prolongadas de varios profesionales con un mismo cliente o familia, donde las responsabilidades son ambiguas y no está claras, las actuaciones son simultáneas y se solapan, y a su vez se generan brechas en las que quedan atrapados algunos clientes y donde no reciben una ayuda práctica de nadie.

## DIÁLOGOS Y HABILIDADES PARA CRUZAR FRONTERAS

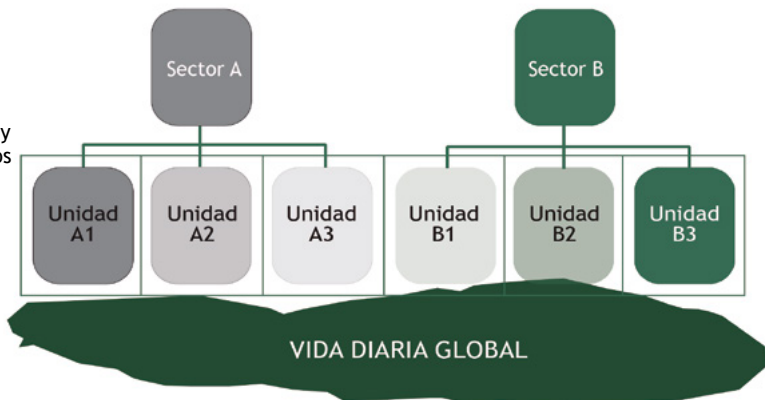
### Nunca es demasiado temprano para la apertura y la cooperación

Las burocracia asistencial está sectorizada, la vida humana no.

Una acusada especialización vertical, una colaboración horizontal débil

Se precisa cruzar las fronteras entre los servicios

- ✓ hacia los ciudadanos, clientes y sus redes de allegados
- ✓ entre administraciones
- ✓ entre los servicios, los sectores, las unidades, las profesiones, y entre la dirección y los empleados



El equipo VerDi desarrolló, junto a actores municipales, procedimientos de actuación al objeto de integrar los servicios sectorizados de forma que el cliente se convirtiera en el centro y se cuiden los recursos que hay en la vida diaria. Para las situaciones que precisaban la intervención de varios actores profesionales, se implementaron prácticas dialógicas en red, cuyo núcleo consistía en formas que ayudan a desarrollar diálogos fructíferos entre las redes de profesionales que trabajan con los mismos clientes junto a los mismos clientes, familias, y su red de allegados, para elaborar planes concretos de colaboración conjunta. Las experiencias con los «Diálogos Anticipatorios», a veces denominados «diálogos futuros», que usan el método de «evocar el futuro» fueron excelentes (Seikkula y Arnkil, 2016, 2019).



Los Diálogos Anticipatorios son dirigidos por facilitadores externos, capacitados por el equipo VerDi. Los participantes cogen tiempo para el diálogo, nadie tiene que tener un doble papel (participar de las situaciones con varios actores con un cliente y facilitar la gestión del diálogo con varios actores). Se ha elaborado una guía para apoyar a los facilitadores de los diálogos, es decir, para los consultores de redes: «Diálogos Anticipatorios en las zonas de preocupación. Manual del consultor de redes: instrucciones para trabajar en red» (Ennakointiallogeja huolten vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn, Eriksson, Arnkil y Rautava, 2006). Estos procedimientos de actuación son especialmente recomendables en las zonas grises de preocupación, en las que la preocupación es importante y crece. Las preocupaciones pequeñas se pueden aliviar modificando las formas de hacer sin que se necesite reunir a una red amplia. Por otro lado, las preocupaciones máximas o situaciones de crisis requieren de medidas inmediatas para garantizar la seguridad y la continuidad. Entre las formas de actividad dialógicas en situaciones de crisis se encuentran el método de las consultas con los allegados, especialmente en protección del menor (Heino, edición 2000), y el Diálogo Abierto en salud mental (Seikkula y Arnkil, 2016, 2019).

Los métodos que promueven el diálogo y los facilitadores de los diálogos están disponibles también para otras necesidades asociadas a la colaboración, que no tienen que ver con las situaciones de los clientes. La planificación de proyectos, la preparación para cambios organizacionales y otras cuestiones que afectan a varias partes, encuentran ventajas en escuchar a muchas y diversas voces y la puesta en común de las posibilidades. Los Diálogos Anticipatorios se han usado también para planificar las estrategias municipales y, por ejemplo, en la planificación de proyectos de colaboración entre municipios y zonas residenciales, así como para garantizar una transición segura de un nivel escolar a otro.

Al igual que en el caso de Asumir las Preocupaciones, la organización de los Diálogos Anticipatorios, y la formación correspondiente, también requiere el apoyo decidido de la dirección, o incluso más que en ese caso. El mismo hecho de reclutar consultores de red y formarlos precisa del apoyo de la dirección, y su funcionamiento con los actores implicados, en todo lo que hace referencia a la organización de estos diálogos y adaptarlos a las necesidades, requiere acciones de los superiores y de la alta dirección. Las actividades de los diálogos en red constituyen una nueva forma de hacer del sistema de los servicios, tanto a nivel horizontal como vertical. También organizar las consultas con los allegados y los Diálogos Abiertos precisa, a la vez que posibilita, una nueva cultura de gestión que cruza las fronteras entre

los sectores. Se debe resaltar que ninguna de estas prácticas dialógicas en red exige grandes cambios organizativos ni muchos otros recursos o nuevos.

## Los Diálogos de Buenas Prácticas y el *Puimala*<sup>4</sup> local

En esta guía hemos descrito los Diálogos de Buenas Prácticas y su organización. Requieren del apoyo decidido de la alta dirección y de los superiores inmediatos. Los diálogos brindan a los jefes y responsables, como por ejemplo a los directores de institutos, a los de preescolar, a los responsables de los centros de asistencia pediátrica, etc., la posibilidad de especificar junto con su personal qué soluciones a problemas concretos y desarrollos del quehacer en su unidad podrían fomentar la cultura de la cooperación temprana y abierta. Por otro lado, las acciones implementadas por los directivos para organizar estos diálogos y para que formen parte de un desarrollo colaborativo y continuado conforman en sí mismas una parte esencial de la cultura de la gestión dialógica.

Estrechamente asociada con las actuaciones de los directivos se encuentra también la organización de lo que se denomina «Puimala local». El Puimala también hace referencia a una forma de actividad de aprendizaje entre iguales, parecida a los Diálogos de Buenas Prácticas, pero debido a su escala se ubica en un círculo más amplio. Se organiza un Puimala entre distintos municipios (en forma de Puimala local) o entre los sectores de un municipio. Entre los municipios se suelen usar para observar una determinada práctica que parece interesante, prometedora o buena, aunque quizás también algo extraña, de modo que las experiencias de un determinado municipio se llevan a un «Puimala» para conversar y, de esta forma, otros municipios recogen ideas y pueden ponderar sus propias posibilidades dentro de sus contextos. Los Puimala se gestionan con facilitadores que «te hacen hablar», y en los procesos se procuran usar diálogos en vez de largos discursos o una sucesión de presentaciones. Asimismo, los puntos centrales son los retos actuales y los métodos de solución, en vez de principios abstractos o informes superficiales y pulidos.

---

4 Puimala (granero de trilla) y puiminen (trillar) son palabras muy utilizadas en el lenguaje común finlandés para referirse a una conversación en profundidad (trillemos esto juntos significaría abordemos en serio este tema en sus detalles), sin que posea ningún significado agresivo o negativo. En castellano, el término trillar en una segunda acepción significa: “tratar mucho y repetitivamente un tema o un recurso, de modo que resulten vulgares o faltos de originalidad”. Se puede intuir que el término trillar en finlandés elimina la segunda parte negativa de esta definición. En esta línea en español existe la expresión «separar el trigo de la paja», que podría ser equivalente al sentido finlandés del término. En este texto se usa el termino trillar en varias ocasiones y se traducido como desmenuzar o desglosar. En esta parte del texto es conveniente dejar la palabra original Puimala, ya que se refiere a una modalidad de encuentro dialógico, tal como ya se ha hecho en otras obras traducidas de estos autores. (N. del Ed.)

En los diálogos participan las personas de aquellos sectores que se encuentran especialmente conectados con el tema a tratar (una perspectiva horizontal amplia) y de aquellos niveles de relevancia que es preciso escuchar para lograr una visión diversificada (es decir, ciudadanos, profesionales de servicios de primera línea, cuadros intermedios medios, y la alta dirección). En el *Puimala* las prácticas se trillan o desmenuzan reflejando los puntos de conexión con el asunto a cada nivel, junto a la dirección, la puesta en práctica, y los clientes y ciudadanos, así como con las partes involucradas, sectores adyacentes, y diversos proyectos. El *Puimala*, esta forma de trillar, se diferencia radicalmente tanto de la forma del liderazgo del ordeno y mando como de la modalidad informativa. Se trata de una forma de gestionar o dirigir entre iguales basada en el diálogo, una gestión interactiva. Los *Puimala* locales funcionan con los mismos principios. Se trillan y desmenuzan las prácticas interesantes o prometedoras y en el *Puimala* participan los actores relevantes para que los temas puedan ser trillados de forma realista y práctica, reflexionando tanto desde una perspectiva vertical como desde las colaboraciones horizontales. Para organizar los *Puimala* se puede utilizar como ayuda la guía de la Federación de Municipios: «Guía de viaje hacia el camino de la innovación. El *Puimala* como método para fortalecer el aprendizaje entre iguales y difundir los resultados del trabajo en desarrollo» (Matkaopas uudistumisen tielle. Puimala-menetelmä vertaisoppimisen vahvistamiseen ja kehittämistyön tulosten levittämiseen, 2010).

### **Contenido concreto de la gestión del cambio de la cultura**

La organización del tiempo y espacio para los Diálogos de Buenas Prácticas y la orientación de los participantes hacia el diálogo, la participación en los diálogos junto a los demás empleados, la recopilación de los resultados y su aplicación a las prácticas, así como salvaguardar la continuidad de los procesos de aprendizaje entre iguales, precisa todo ello de acciones específicas bien orientadas. Estas no solo progresan hacia la cultura de la cooperación abierta y temprana (valga la redundancia), sino que ya forman parte de la misma: brindan a los directivos tareas concretas de gestión en la cultura laboral.

Si el municipio organiza la formación sobre Asumir las Preocupaciones y organiza la posibilidad de que los clientes y profesionales se beneficien de los diálogos en red en las situaciones en las que los clientes están conectados a varios actores, profesionales y servicios, la cúpula de la toma de decisiones debe avanzar significativamente hacia la gestión intersectorial, entre servicios y profesionales, y tendrá la posibilidad de hacerlo. Si añadimos a este abanico las Consultas con los Allegados, los

Diálogos Abiertos y los Puimala, junto a todos sus aspectos organizativos, el contenido del liderazgo para gestionar y apoyar una cultura de cooperación temprana y abierta ya incluye un contenido muy amplio y completo, y a su vez incorpora elementos concretos y claros para el trabajo cotidiano.

El uso de las Zonas de Preocupación en las tareas de gestión se puede describir como sigue:

La gestión de una cultura de cooperación temprana y abierta busca garantizar lo siguiente:			
Sin preocupación	Preocupación pequeña	Preocupación importante - zona gris de preocupaciones	Preocupación máxima
1	2	3	4
Que haya cada vez más contactos en los que no haya preocupaciones	Que las preocupaciones pequeñas se disipen.	Las situaciones con un cliente o familia, en la que hay varios actores involucrados se hagan más claras.	La situación de crisis se vuelva segura y tenga apoyo
✓ Prácticas acordadas mediante el diálogo entre los actores.	✓ Asumir las Preocupaciones Propias y en diálogo como un primer paso.	✓ Hablar entre todos de las preocupaciones.	✓ Medidas versátiles y polifónicas accesibles en las crisis.
	✓ Diálogos para la planificación en las unidades, sectores, etc. acerca de los temas con preocupaciones pequeñas.	✓ Diálogos colaborativos entre familias, sus allegados y los profesionales como agentes de ayuda.	
Diálogos anticipatorios → encuentros entre sectores.	Conversar de forma dialógica.	Conversar de forma dialógica.	Conversar de forma dialógica.
	Diálogos Anticipatorios → reuniones temáticas.	Diálogos Anticipatorios → Diálogos en red con las familias y su red de allegados.	Consulta con los allegados.
			Los principios y la política de abordaje del Diálogo Abierto.
<p>Aplicable a todas las zonas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diálogo abierto y transparente en todas las relaciones.</li> <li>✓ Diálogos de Buenas Prácticas éticamente basados en las comunidades de trabajo, entre comunidades, y con los clientes y los ciudadanos del municipio.</li> <li>✓ «Puimala locales» en torno a las buenas experiencias.</li> </ul>			

## El talón de Aquiles de los sistemas de servicios: la coordinación

Un sistema de servicios altamente especializado no produce integración «por sí sólo». Su tendencia por excelencia para responder a los problemas es especializarse más, lo que todavía genera más fragmentación. Tanto aquí como en otros países se ha intentado dar respuesta a ese reto con reiterados cambios organizacionales. Los servicios se han descentralizados y luego se centralizaron de nuevo, se han diferenciado y separado y vueltos a unir, se ha aumentado la autonomía y la autogobernanza y se ha vuelto al centralizar el control. No obstante, la cultura de servicios no ha cambiado mucho con todas estas medidas. La necesidad de dar respuesta de un modo más temprano, abierto y colaborativo no se ha cumplido, ni ha mejorado, sean los modelos de servicios públicos o privados o con gestión mixta público-privada. Hay una gran carga en coordinar los servicios para clientes, pacientes y familias.

Una cooperación temprana y abierta precisa de un fuerte apoyo a la coordinación, para que todas las piezas del puzzle se puedan ensamblar de forma fructífera, tanto vertical como horizontalmente. No se trata solo de la gestión de los servicios, ni tampoco de la gestión de casos, ya que la coordinación precisa abarcar en esta tesitura, además del propio servicio, también la formación, el desarrollo, el seguimiento y la continuidad. Obviamente, esta es una tarea de la dirección, pero como demuestra inequívocamente la experiencia adquirida en varios municipios finlandeses, la gestión dividida en sectores y áreas se beneficia enormemente de la existencia de un actor intersectorial común, de un coordinador.

La cultura municipal de cooperación temprana y abierta puede arraigar cuando se estabilizan los siguientes elementos:

### Las piezas clave de la Cooperación Abierta y Temprana (CAT):

