

# GUÍA DE USO

## DEL MARCO Como en ORIENTADOR



# UNA INTRODUCCIÓN AL MARCO ORIENTADOR

El marco orientador es el **resultado de un proceso compartido** en el que hemos participado todos los agentes implicados en el proyecto **Como en Casa**. Se ha ido generando a lo largo de todo el proyecto, en diferentes versiones que han ido evolucionando hasta la versión que aquí te presentamos.

*Consideramos que el Marco Orientador es un producto vivo, y que por ello seguirá (y deberá seguir) evolucionando con su aplicación.*

El marco está compuesto por **7 piezas** que conforman un puzle que representa un alojamiento integrado en la comunidad donde viven personas con necesidades de apoyo. Cada pieza de ese puzle es lo que hemos denominado una **“dimensión”**, y cada dimensión está compuesta por diferentes **“claves”**, que son las teclas que hay que tocar para **avanzar en la transformación del modelo de cuidados y apoyos, hacia un modelo basado en la dignidad y los derechos de todas las personas.**

En el marco vemos reflejados todos los **agentes implicados** en los cuidados: desde las personas que viven en la casa, sus personas allegadas y familiares, quienes les prestan apoyos y cuidados, el entorno comunitario, el voluntariado, las profesionales que trabajan en los centros y viviendas desde diferentes perspectivas, quienes investigan y diseñan herramientas y sistemas que facilitan el día a día... de alguna forma es fácil situarse en él e identificar, desde las diferentes dimensiones, las formas de **contribuir a la transformación.**

El marco es una herramienta que nos permite **tomar conciencia** de la complejidad y la envergadura del cambio, pero a la vez, mostrarlo de una manera sencilla, sin renunciar a la visión global del mismo.

Por otro lado, nos ayuda a ver las **interrelaciones** entre sus claves y dimensiones, dentro de un esquema gráfico que nos facilita y orienta.

## Symbolismos:

En este esquema gráfico existen distintos **symbolismos** que tienen un gran significado, como:

- La representación en forma de **casa**, donde viven las personas que necesitan apoyos.
- **La persona y su día a día** son el centro de la casa, la pieza central, y las piezas que la rodean están al servicio de que, quienes viven en la casa, tengan una buena vida en la comunidad.
- **Los cimientos** son una cultura de cuidados basada en la dignidad y los derechos de todas las personas.
- Se trata de un **puzle**, de manera que no podremos conformarnos con poner una de las piezas, sino que vamos a necesitar todas ellas para poder completar la transformación.
- No es un itinerario marcado, puede irse construyendo de una manera **flexible y personalizada.**

# QUÉ TE VAS A ENCONTRAR

Esta guía complementa y ayuda a comprender el **Marco Orientador**. En este documento vas a encontrar una explicación acerca de lo que es el **Marco Orientador**, cómo se ha creado, y cómo se estructura. Además, te explicaremos por qué surge la idea de hacer esta guía, a quiénes va dirigida y, sobre todo, tendrás unas ideas sobre los diferentes usos que puedes darle al Marco, ilustradas con ejemplos y aprendizajes que hemos recogido a lo largo del proyecto **Como en Casa**.

## A QUIÉN VA DIRIGIDA

Esta guía es una herramienta de apoyo para todas aquellas **personas, centros y organizaciones que quieren avanzar** en la transformación de los actuales centros residenciales hacia entornos hogareños que promuevan una buena vida en la comunidad.



## POR QUÉ UNA GUÍA DE USO DEL MARCO

Impulsar la transformación de los actuales centros residenciales hacia entornos hogareños y centrados en las personas precisa de una **hoja de ruta** con los elementos que orienten y sirvan de **referencia y apoyo** a lo largo de todo el proceso de cambio.

Aunque existe una amplia literatura sobre cuáles son los elementos que favorecen la transformación, encontramos un vacío sobre los **procesos de desarrollo e itinerarios de implementación** que pueden apoyar en esto.

Creemos que quienes queremos formar parte de un cambio de tal envergadura debemos ser **conscientes** de lo que implica, pudiendo identificar las piezas que se deben pulsar para poder avanzar, y conociendo la manera en que son interdependientes las unas de las otras.

No se trata de ofrecer un marco rígido y a cumplir de manera rigurosa y homogénea, sino que está pensado para que cada organización, cada equipo, cada casa, pueda **elegir por dónde empezar** (en función de cómo esté, de sus fortalezas y limitaciones...).

Lo que sí importa es que, en el proceso, se vayan dando pasos en todas las claves.



## PARA QUÉ PUEDE SERVIR UN MARCO ORIENTADOR

Como **diagnóstico** que refleja cómo está el centro o unidad en cada dimensión (en el apartado “Los diferentes usos” te explicamos, por ejemplo la dinámica del “mapa de calor”). Este diagnóstico se puede trabajar también de manera evolutiva, para ir viendo cambios a lo largo del tiempo.

Ayuda a ver el centro desde una **visión global** en la que se incluyen los **cuidados**, pero también los **ambientes, la organización, la cultura...** Nos obliga, de alguna manera, a “no olvidarnos” de aspectos muy relevantes que influyen y condicionan las prácticas profesionales y, por tanto, repercuten a su vez en las personas.

Se puede usar como “símbolo” de lo que está pasando. Durante el proyecto Como en Casa, en algunos centros lo han colgado en lugar visible, como puede ser la entrada, para que sea compartido con quien pasa por allí, y así poder **compartir y dar a conocer el trabajo** que se está haciendo. Otros, lo han utilizado en los diferentes encuentros y sesiones de trabajo, como elemento aglutinador de las iniciativas que se iban poniendo en marcha.

Sirve de **ayuda a la reflexión**. Una vez que se trabaja es práctico y didáctico, y llega muy bien a los distintos perfiles, por lo que puede ser una herramienta que nos ayuda a guiar y dinamizar distintas reflexiones.

Es fácil que todas las personas, tanto las que viven en el centro, como las familias, las profesionales, voluntariado, u otros agentes se vean parte de él.

# LAS DIFERENTES CAPAS DEL MARCO ORIENTADOR

Además, de lo que hemos explicado, el Marco está diseñado para que pueda hacerse una **lectura por capas o niveles de complejidad**. Es decir, partimos de una **primera** capa en la que se presenta el Marco completo, con sus dimensiones. Existe una **segunda** capa en la que cada dimensión presenta también las claves que la componen. Y, en una **tercera** capa de profundidad, encontramos una descripción de qué es cada una de las dimensiones y de las claves.

Así, si lo prefieres, o si es lo que necesitas en ese momento, puedes quedarte en la visión más global, o puedes entrar a indagar en una, varias o todas las dimensiones.

A su vez, dentro de cada dimensión, hay **otra capa de profundidad** en la que se presentan distintas herramientas que pueden ayudarte en el trabajo para la implementación de acciones que apoyan a la transformación. Estas herramientas han sido generadas con los aprendizajes en el trabajo de cada clave en los **17 centros** que han participado en el proyecto **Como en Casa**.

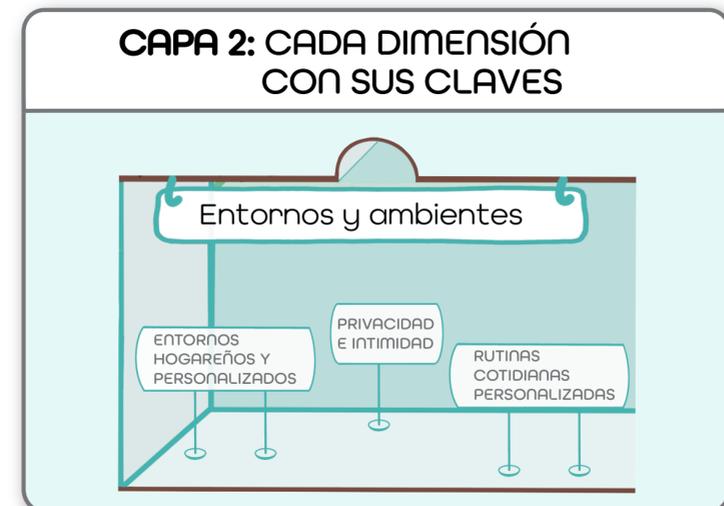
A continuación, puedes echar un vistazo a estas distintas capas de las que hablamos.

**Capa 1:** Marco completo con sus **dimensiones**.

**Capa 2:** Cada dimensión con sus **claves**.

**Capa 3:** Cada dimensión con la **definición** de sus claves.

**Capa 4:** Cada dimensión con las claves y las **herramientas y recursos** que nos apoyan en su implementación.



### CAPA 4: CADA DIMENSIÓN LAS CLAVES Y LAS HERRAMIENTAS Y RECURSOS QUE NOS APOYAN EN SU IMPLEMENTACIÓN



GUÍA TÉCNICA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE CENTROS RESIDENCIALES Y CREACIÓN DE NUEVOS ALOJAMIENTOS

Accede a la guía



# LOS DIFERENTES USOS DEL MARCO ORIENTADOR

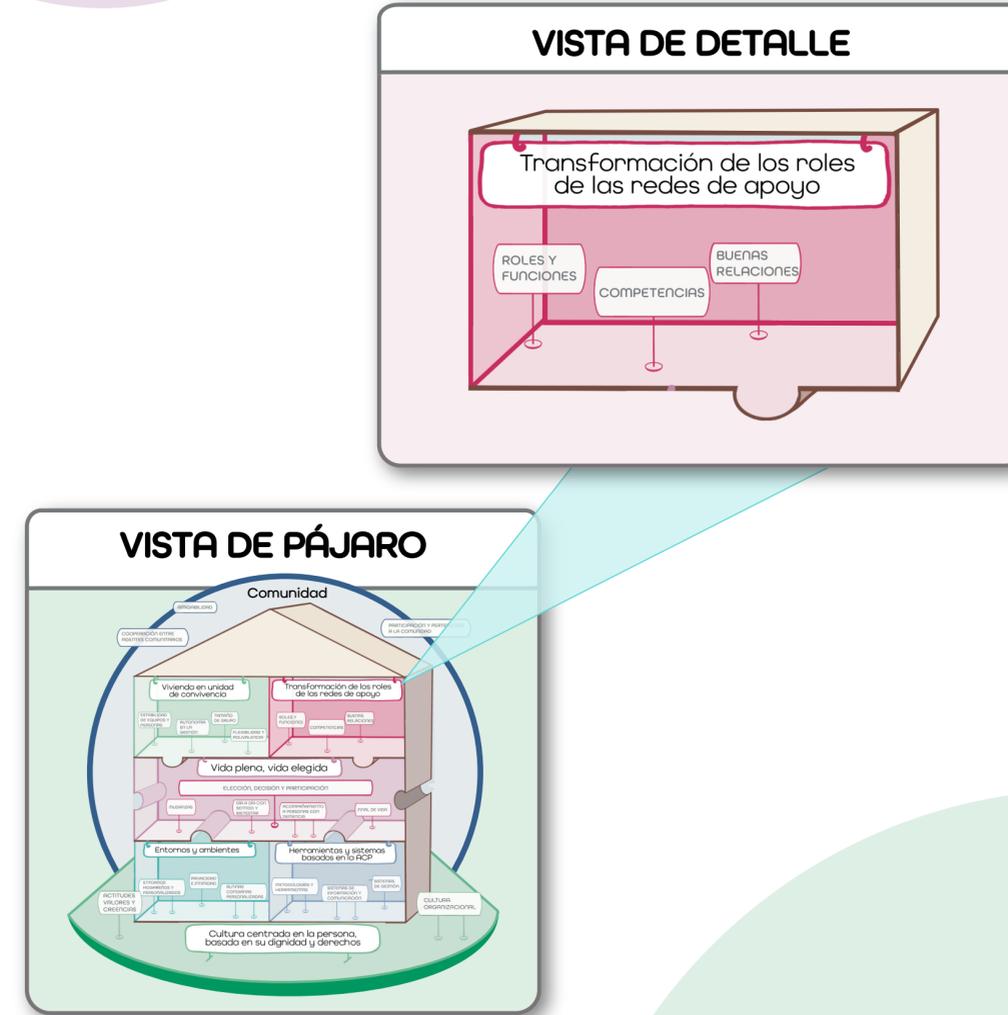
Ya hemos visto que el Marco puede trabajarse en diferentes capas y niveles de profundidad:

- **Vista de pájaro:** desde las dimensiones
- **Vista de detalle:** donde puedes indagar en las claves que las componen y concretan, y que abordan los nudos, las barreras que se tendrán que abordar y resolver en el proceso de transformación.

Sin olvidar que dentro de cada clave se encuentra también todo el conjunto de **estrategias, herramientas, y documentos de apoyo** que la componen.

Por ejemplo, en la vista de pájaro, podremos identificar que la dimensión “*comunidad*” es algo que necesitamos trabajar en nuestro centro. Para ello, podremos ir a la vista de detalle y, entrando en la dimensión *comunidad*, podemos trabajar en un primer diagnóstico sobre cómo estamos en relación con la comunidad, podemos hacer acciones de formación y sensibilización. Y si profundizamos aún más, podemos hacer un plan de activación comunitaria, identificar los apoyos que permitan la participación de las personas en su comunidad, o ver cómo trabajar a través de herramientas concretas como los mapas comunitarios.

Vamos a ver algunos **ejemplos** de uso que hemos pilotado en el proyecto **Como en Casa**, aunque esto no quiere decir que sean los únicos posibles, **¡estamos seguras de que puedes encontrar muchos más!**

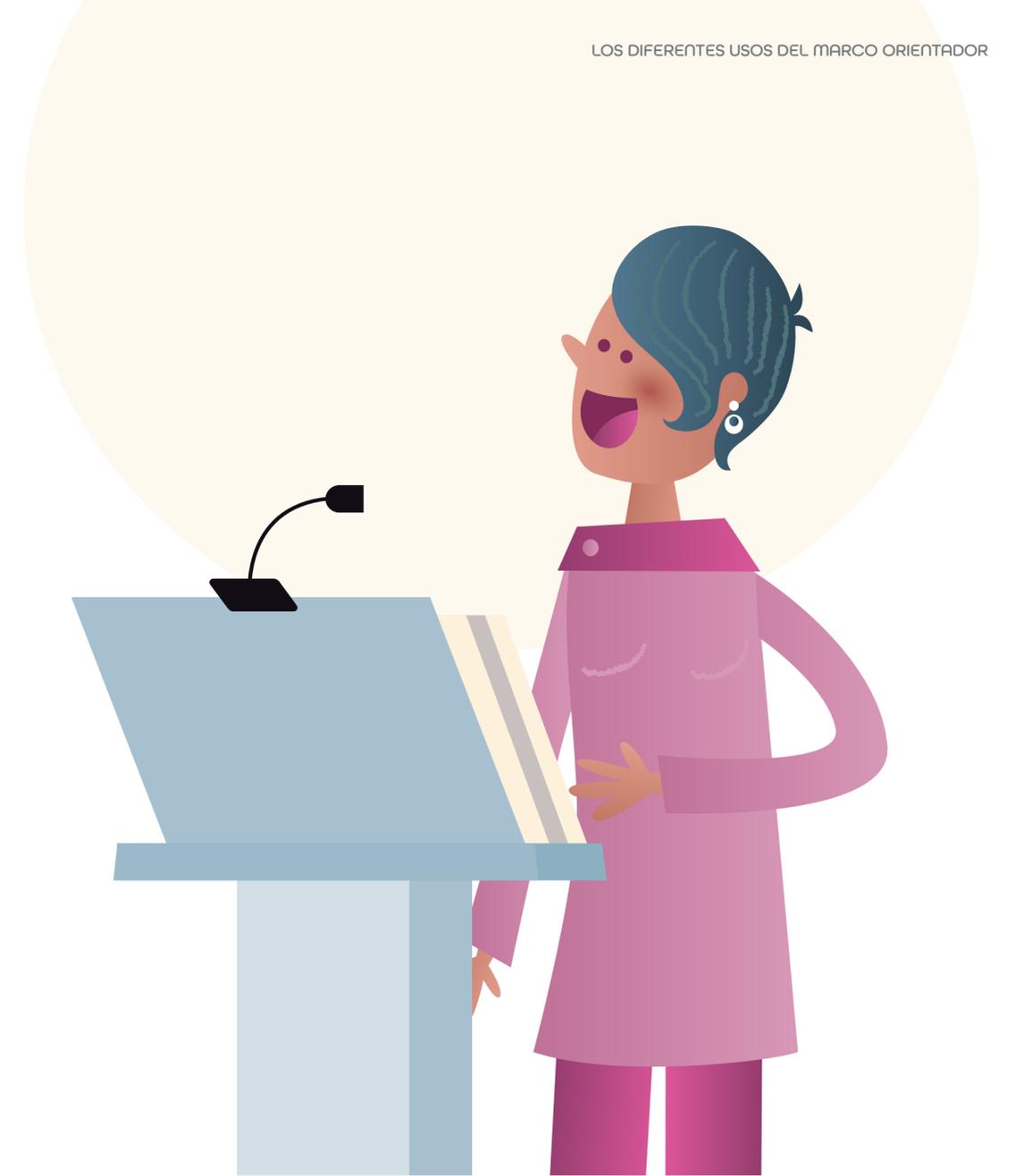


## 1 SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN

El **Marco Orientador**, al ser un elemento gráfico muy claro, ha servido de **apoyo a todos los agentes de las organizaciones participantes en el proyecto** (personas, familias, profesionales, voluntariado, comités, etc.) y ha sido también útil en **formaciones y en acciones de difusión** que han tenido como objetivo hacer ver la necesidad de transformación y poder identificar las dimensiones y claves para el cambio, en diferentes contextos, como administraciones públicas, universidades, centros de formación, grupos y asociaciones de distinta índole.

En estos casos, es **importante adecuar el nivel de profundidad** con que se quiere explicar el Marco, es decir, tendremos que ver si interesa más ofrecer lo que hemos llamado vista de pájaro, o bien ir a una vista de detalle de todas las dimensiones. Quizá puede haber casos en los que lo que interesa es indagar de una manera más profunda en una única dimensión, sus claves, y las herramientas que pueden apoyar a la transformación de la dimensión.

El diseño del Marco en capas nos permite **adaptarnos y personalizar**.



## 2 HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO Y LA REFLEXIÓN, TANTO INDIVIDUAL COMO EN GRUPOS O EQUIPOS.

### DINÁMICA DE “EL MAPA DE CALOR”



Tal y como se ha mencionado, el marco puede servir de herramienta para el **diagnóstico y la reflexión**.

Para ello, os proponemos utilizar la dinámica de “*El mapa del calor*” con las personas o equipos en una sesión de evaluación participativa:

***Os proponemos un ejercicio de reflexión mediante la evaluación de aspectos que son pilares fundamentales del buen cuidado, algo necesario, que debemos hacer para poder avanzar hacia la transformación del modelo de atención.***

La reflexión consiste **en asignar un color** para cada aspecto que vais a valorar. Para ello, tenéis disponibles pequeñas pegatinas de colores, que debéis ir **pegando en las distintas dimensiones del Marco Orientador**, según lo que penséis de cómo está el desarrollo de esa dimensión en vuestro centro (o unidad) en el momento actual.

Cada pegatina tiene un significado según el color.

El código de color es:

- **ROJO:** no iniciado o con necesidad de una importante revisión.
- **AMARILLO:** está en proceso.
- **VERDE:** bien orientado, avanzado en el centro.

Podéis ir pegando las pegatinas de colores en cada apartado, según **vuestro criterio**.

Este ejercicio puede realizarse de manera **individual o grupal**, es muy visual y nos permite hacer reflexiones muy interesantes y sencillas.

#### **Por ejemplo:**

Nos puede apoyar a compartir la visión que tenemos cada una de las personas sobre el centro y/o la organización; nos ayuda, también, a ir viendo cómo evoluciona la transformación, comparando diferentes mapas de calor elaborados a lo largo del tiempo.

### 3 GUÍA O FARO PARA LOS GRUPOS MOTORES QUE SON TRACTORES DE LA TRANSFORMACIÓN

La participación de las personas implicadas en cualquier proceso de cambio es esencial e indispensable.

En el marco del proyecto **Como en Casa** se han generado distintos espacios de participación y decisión, que se han llamado **“grupos motores”**. Estos grupos están formados por distintos perfiles y en ellos han participado personas que viven en los centros, familias y profesionales. La **composición** de los grupos debe ser **variada** y asegurar que hay **participación** de distintos perfiles profesionales, y también, sobre todo, de quienes viven en los centros y sus personas allegadas.

De esta manera **facilitamos que se escuchen todas las voces**, y también que lo que allí se decida llegue a más espacios. Estos grupos pueden crearse a **varios niveles**, puede haber grupos motores de centro, y también grupos motores de unidad de convivencia. De esta manera aseguramos que la participación está cada vez más próxima al lugar en el que viven las personas.

En estos grupos se han ido indagando los problemas, las necesidades para la que en las unidades o centros se pueda tener una buena vida conectada con la comunidad, y se han implementado diferentes actuaciones de mejora de forma colaborativa, con la **implicación de todos los agentes**.

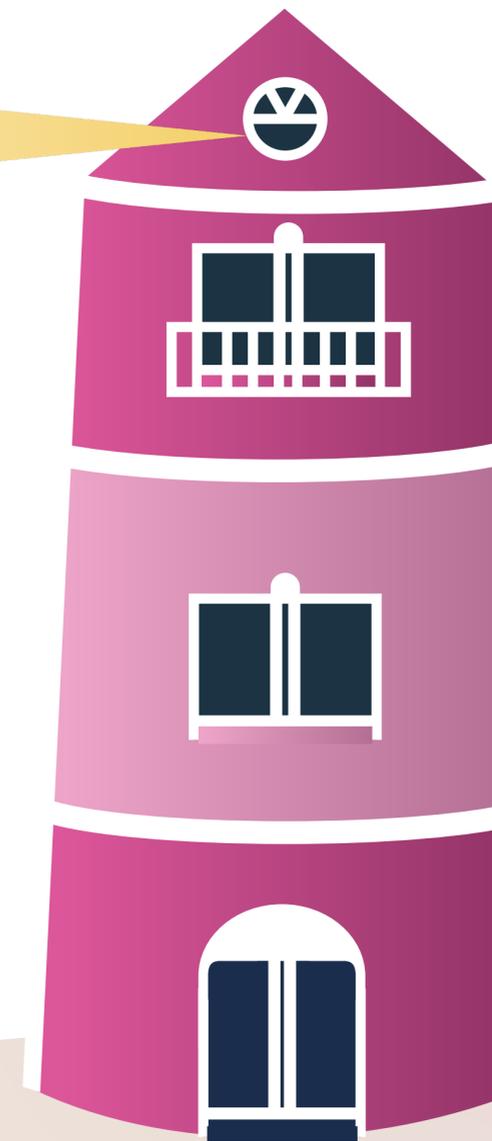
El **Marco Orientador** ha servido a estos grupos en el momento inicial, para **dar sentido** al espacio (todos comprometidos con la pieza central del puzle), para **identificar** puntos fuertes y áreas de mejora, para **compartir** significados y tener un **propósito común**, para **aprender** sobre la complejidad del proceso de cambio, para ver el papel que cada cual tenemos en él...

#### Por ejemplo:

Nos cuenta Marta, la directora de uno de los centros participantes en el proyecto **Como en Casa**, cómo *“el Marco ha estado presente al inicio de cada sesión de trabajo del grupo motor de unidad, como elemento cohesionador y que les permitía aterrizar y situar lo que se iba a trabajar. Por otro lado, en este tipo de grupos puede pasar que a menudo hay personas nuevas (recién mudada al centro, un familiar que no había estado presente en reuniones anteriores, una profesional que se anima a participar...), y empezar la reunión con el marco, ayuda, ya que entre todos le podemos explicar a esa persona, cada uno con sus palabras, sus elementos y lo que venimos trabajando o reflexionando”*.

En estos grupos, por ejemplo, también ha servido de soporte visual (impreso) sobre el que ir sumando los progresos o aportaciones de distintas personas o los acuerdos tomados en las sucesivas reuniones.

Contar con un soporte visual del marco también nos permite dejarlo en un lugar visible del centro para que genere interés en otras personas como pueden ser el personal, personas que viven en el centro y sus familias.



# 4 MARCO PARA ESTABLECER LAS HOJAS DE RUTA PARA LA TRANSFORMACIÓN Y PARA SU EVALUACIÓN

En los equipos y grupos motores hemos utilizado el Marco para **elaborar las planificaciones**, incorporando **objetivos** y **acciones** en cada una de las dimensiones o en aquellas por las que se priorizaba iniciar el proceso de transformación. Nos ha servido para la planificación a diferentes niveles, tanto en la unidad, como en el conjunto de unidades, que es el centro, y también para la propia organización.

El **proceso** de elaboración de la planificación debe ser **participado**. Deben involucrarse en él todos los agentes que se van a ver afectados para que dicha planificación responda a sus necesidades, deseos e intereses. **Tan importante es el resultado que deseamos como el proceso que seguimos para llegar a él**, el cual debe tener en cuenta a todas las personas.

Por otro lado, resulta importante reflexionar de forma conjunta e incorporar en las planificaciones aquello que nos va a ayudar a saber si vamos bien, si estamos alcanzado el resultado deseado.

La identificación de indicadores tanto de resultado (en las personas) como de proceso (prácticas profesionales) permite compartir los qué y también los cómo del proceso. **Qué queremos conseguir y cómo vamos a llegar a ello.**

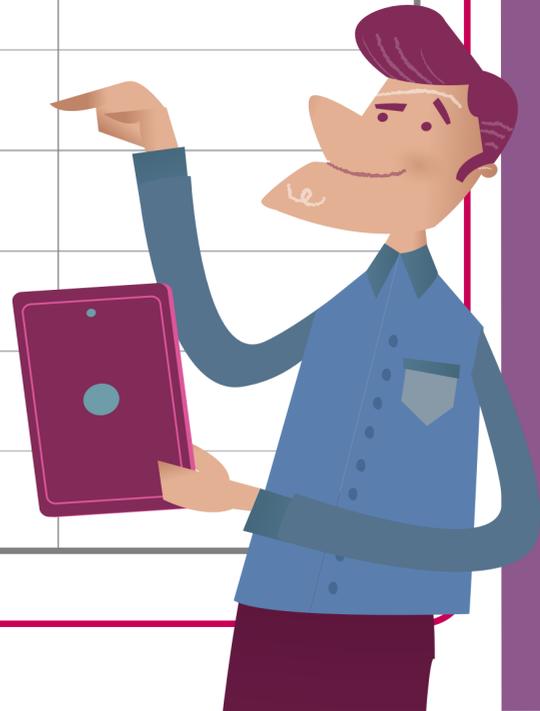
Por poner un ejemplo de indicadores que hayamos podido poner en práctica en alguno de los procesos de planificación, hemos trabajado con indicadores que nos ayuden a evaluar, por ejemplo, el grado de implantación de la Planificación Compartida de la Atención (% de personas a quienes hemos acompañado en la planificación de sus cuidados al final de su vida), en esto ha apoyado también el iniciar conversaciones con las personas, donde estas nos han podido contar de qué manera ha contribuido este proceso en su bienestar.

Con todo esto, se podría decir que la herramienta del marco también nos puede servir para:

- **Concretar acciones a corto plazo** a la vez que se trabaja en construir un **propósito común** y una **visión a largo plazo** del proceso de transformación.
- Que la hoja de ruta para la transformación pueda ser definida gracias a la **participación de los diferentes perfiles** que forman parte del proceso.
- Que se establezcan acciones de las que se puedan **responsabilizar diferentes agentes**, más allá del propio centro u organización.

## Tabla para establecer hojas de ruta

Dimensión	Objetivo	Cómo sabremos que vamos bien. Indicadores	Acciones	Responsables	Plazos	Estado de la acción (iniciada/no iniciada/finalizada)	Logros	Dificultades	Valoración cumplimiento del objetivo



Como  
en 



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO  
Y AGENDA 2030



Plan de Recuperación,  
Transformación y Resiliencia