



Buenas Prácticas  
MODELO Y AMBIENTE

# Un itinerario de cambio cultural

El proceso de  
transformación del Modelo  
de Atención y Gestión  
Organizacional

(Modelo de cultura y gestión  
organizacional)

**MATIA**  
FUNDAZIOA

*Avanzamos por un bienestar mayor*

*Gerardo Amunarriz.*  
Director General. Matia Fundazioa

*Mayte Sancho.*  
Directora Científica. Matia Instituto

## Resumen

**Se describe el itinerario de Matia Fundazioa para adecuar su perspectiva de atención y de gestión a los principios del Modelo de Atención Centrado en la persona. El proceso, iniciado con el Proyecto Etxean Ondo Residencias, ha integrado intervenciones en centros gerontológicos con la reflexión participativa acerca de los valores que sustentan la gestión de una organización comprometida con una atención “centrada en las personas”. Todo ello en un marco de generación de conocimiento basado en la obtención de evidencias.**

**FECHA DE INCORPORACIÓN A LA RED:**  
08/07/2016

**FECHA DE ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN:**  
08/07/2016

**ÁMBITO DE ACTUACIÓN:**  
Innovaciones organizativas y metodológicas; Investigación, evaluación y formación y/o acompañamiento.

**LUGAR:**  
Matia Fundazioa. Guipúzcoa.

**GRUPO DE POBLACIÓN AL QUE SE DIRIGE:**  
Personas mayores residentes en centros gerontológicos y personas usuarias de centros de día de Matia Fundazioa y Trabajadores de Matia Fundazioa.

## Justificación

Esta iniciativa se deriva de la necesidad de combinar acciones diversificadas, y multinivel que contribuyan a consolidar y a avanzar en el Modelo de Atención Centrado en la Persona (MACP) en organizaciones que dispensen cuidados de larga duración.

## Objetivos

### Objetivo general:

- Desarrollar de forma integrada los cambios asociados al MACP y el nuevo modelo de gestión de transformación organizativa, en el camino de construir el Modelo Matia.

### Objetivos específicos:

- Incorporar cambios asociados al MACP en los centros gerontológicos de Matia Fundazioa.
- Contribuir al cambio cultural y organizacional favorecedores de la consolidación del MACP.
- Trabajar de forma conjunta el modelo de relación y conductas dirigidas al buen trato en la atención y de transformación cultural de la organización.
- Implicar a los diferentes niveles de la organización para la implantación del MACP y desarrollo organizacional.
- Obtener evidencias de los efectos de los cambios efectuados en los distintos implicados.

## Descripción, metodología y fases del proyecto

El Proyecto Etxean Ondo Residencias inicia el desarrollo de la implantación del MACP en los centros de Matia Fundazioa. Su desarrollo puso de manifiesto la relevancia en el proceso de transformación del Modelo de Atención de aspectos como la colaboración, la participación conjunta de diversos agentes, la confianza en los equipos, etc. Todo ello indicó que la implantación y la consolidación del Modelo ACP está vinculado con un determinado modo de gestión de las personas. En otras palabras, el desarrollo de prácticas profesionales asociadas a la ACP se verá posibilitado en la medida que se desarrolle un modelo de gestión congruente con los principios que sustenta el Modelo.

En esta experiencia se describe el proceso seguido para que ambos ámbitos, la atención y la gestión, se sustenten entre sí y contribuyan al “cambio cultural” de Matia Fundazioa.

### **Fase Primera. El Proyecto Etxean Ondo (2011-2013)**

El desarrollo del Proyecto de investigación Etxean Ondo Residencias conllevó la incorporación de cambios a nivel organizativo y ambiental necesarios para el desarrollo del MACP en diferentes unidades de los centros gerontológicos de Matia Fundazioa. La implantación y desarrollo de las distintas intervenciones se hizo contando con la voluntariedad de los equipos y profesionales de Matia y, de forma participativa entre equipos de atención directa de los centros e investigadores responsables del proyecto de investigación. El proceso se basó en la delegación y confianza en los equipos que se autogestionaron con base en sus recursos de personal, equipamientos, etc. Consecuentemente, el desarrollo en las diferentes unidades se ha diferenciado entre sí, adaptándose a las características propias y a sus ritmos distintos en los procesos de cambio.

El desarrollo y el intercambio entre profesionales de unas y otras unidades configuró una red, que incorpora distintos agentes: profesionales, investigadores y responsables de gestión, y que amplía y fortalece un itinerario hacia un proyecto compartido. Por otro lado, las evidencias obtenidas en relación con los efectos positivos en los distintos implicados del Proyecto, contribuyeron a poner de manifiesto la adecuación del proceso, así como las posibilidades de generalizarlo a los centros de la Fundación.

### **Fase Segunda: Hacia el Modelo Matia (desde 2014)**

El itinerario desarrollado en Etxean Ondo, y los resultados obtenidos asentó las bases para aunar fuerzas e identificar un propósito común en cuanto a Modelo de Atención. Este propósito es reflexionado, compartido y decidido de forma participativa, poniéndose en marcha en los distintos centros a través del desarrollo de “hojas de ruta”.

Los planes de los centros fueron seguidos y apoyados inicialmente por un equipo de apoyo integrado por profesionales, investigadores y responsables del grupo residencial. Posteriormente, fueron liderados por el equipo de directores de la Fundación, y actualmente, por el equipo de profesionales que tiene a su cargo el proceso de atención residencial.

La generalización de las nuevas prácticas de atención puso de manifiesto la necesidad de que el avance y expansión del MACP, se realizara de forma paralela/integrada con el desarrollo organizacional, basado en los principios del Modelo de Atención Centrado en la Persona. De esta manera se trató de integrar el modelo de atención con el modelo de gestión, creando un modelo integrado transformador.

### **Fase Tercera. Hacia un marco de relaciones centrado “en las personas” (desde 2015)**

El Modelo Matia (integrador de la atención y la gestión) ha de tener su base en los valores y conductas que definan las relaciones tanto con las personas atendidas como entre las diferentes personas de la organización.

Para identificar tanto unos como otras, se ha aplicado una herramienta de gestión por valores a más de 300 trabajadores con el fin de establecer los valores que se desean para el futuro de la Fundación. En segundo lugar, un grupo de 35 personas participó en el proceso de identificación de las conductas asociadas a los valores acordados. Posteriormente, se han desarrollado materiales, formación y acompañamiento en buen trato para identificar conductas positivas y conductas mejorables. Estas acciones se han diseñado y puesto en práctica aplicando estrategias diferenciadas teniendo en cuenta los distintos grupos profesionales: auxiliares, equipos técnicos y profesionales, directores de centros y el equipo directivo de la Fundación. Se trata mediante todas ellas, de fomentar la confianza, la colaboración y la complementariedad, evitar la competencia y fomentar el crecimiento colectivo.

### **METODOLOGÍA:**

En relación con la implantación de cambios en el Modelo de Atención se ha trabajado desde una perspectiva de investigación-acción fomentando la participación de todos los implicados. Las intervenciones propuestas habían sido identificadas a partir de la revisión de literatura sobre cuidados de larga duración, modelos de atención, etc.

Las actuaciones ligadas al cambio organizacional se han puesto en marcha en el marco de la Dirección por Valores, poniéndose en práctica herramientas relacionadas con el desarrollo personal y organizacional.

Paralelamente, se está procediendo al registro de evidencias, desde una perspectiva longitudinal, en relación con las acciones desarrolladas. Concretamente, y con base en los hallazgos identificados en Etxean Ondo, se ha establecido la evaluación continuada de aspectos ligados a los efectos del cambio cultural en las opiniones y las prácticas de los/as profesionales, utilizando una metodología ajustada a las dimensiones seleccionadas (autoinformes en el caso de opiniones; observacional a partir de grabaciones en video en el caso de prácticas profesionales).

## *Temporalización*

- Fase Primera. El Proyecto Etxean Ondo (2011-2013).
- Fase Segunda: Hacia el Modelo Matia (desde 2014).
- Fase Tercera. Hacia un marco de relaciones centrado “en las personas” (desde 2015).

## Recursos

Humanos:

Investigadores, Profesionales y Directivos de Matia Fundazioa.

## Evaluación y Resultados

Se ha elaborado un plan de evaluación continua del impacto de las modificaciones efectuadas en los comportamientos y opiniones de profesionales, familiares y personas usuarias.

Se han publicado los resultados de la evaluación para identificar los efectos de las intervenciones asociadas al Modelo de Atención Centrada en la Persona en una muestra de profesionales de la Fundación bajo el nombre de “¿Estamos mejorando la atención? Efectos de intervenciones relativas al Modelo de Atención Centrada en la Persona en un grupo residencial”, en *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria = Revista de servicios sociales*, Nº. 61, 2016, págs. 53-63.

Además, se ha demostrado la viabilidad técnica y económica de la iniciativa con la generalización progresiva de las intervenciones en los centros gerontológicos en los que se desarrolla la experiencia, ajustando la evolución a los recursos de cada uno de ellos.

## Financiación

Se ha financiado por parte de la Fundación Matia el acondicionamiento (fundamentalmente equipamiento decorativo) básico de los entornos residenciales; así como el proceso participativo de revisión de la Misión y Visión, y la identificación de valores y estilos de relación compartidos.

## *Criterios destacados*

### CRITERIO DE PERTINENCIA

#### Principio de Autonomía

La experiencia se basa en los principios que presiden la Atención Centrada en la Persona en centros gerontológicos. Su desarrollo y componentes prestan especial atención al respeto de los derechos de las personas participantes y a la promoción de su autonomía. Así, se han desarrollado intervenciones diversas (formación de profesionales, cambios en los ambientes, desarrollo de historias de vida) de modo que se creen entornos en los que se promuevan las posibilidades de elección (de actividades, horarios, etc.) y de respeto a preferencias y decisiones de las personas.

#### Principio de individualidad

El Enfoque en el que se basa la experiencia conlleva el conocimiento, reconocimiento y respeto a la singularidad de cada persona. Se han efectuado cambios organizativos relevantes para favorecer el conocimiento de las personas, tales como ubicación de las personas en unidades de convivencia, retirada progresiva de la rotación de profesionales de atención directa y establecimiento del rol profesional de atención directa, entre otras. Todo ello contribuye a una interacción intensa por parte de los/as profesionales de atención directa con las personas usuarias, que favorece un trato singular y distintivo para cada una de ellas.

### CRITERIO DE IMPACTO SOCIAL

Los logros evidenciados en distintas fases de la experiencia han sido objeto de interés por parte de numerosas organizaciones públicas y privadas, de modo que se han servido de base para el desarrollo de muy diversas experiencias en todo el Estado.

### CRITERIO DE DISEÑO O RESULTADOS DE EVALUACIÓN

(Desarrollado en el apartado de evaluación y resultados)

## *Enlaces y Anexos*

### Anexos:

- [Fotos de la práctica.](#)

### Enlaces:

- Artículo: [“¿Estamos mejorando la atención? Efectos de intervenciones relativas al Modelo de Atención Centrado en la Persona en un grupo residencial”](#), en *Zerbitzuan: Gizarte zerbitzuetarako aldizkaria = Revista de servicios sociales*, Nº. 61, 2016, págs. 53-63.

### Otros reconocimientos:

- Premio ACRA a la innovación al proyecto “¿Estamos mejorando en la atención? Efectos de intervenciones relativas al modelo de atención centrado en la persona en un grupo residencial”. Associació Catalana de Recursos Assitencials (ACRA).
- Premio Humanizando la Sanidad a la iniciativa “Vivir como en casa”. Asociación TEVA Foro Social (GA).