

# GUÍA PRÁCTICA SOBRE ASPECTOS ORGANIZATIVOS EN LA ATENCIÓN CENTRADA EN LAS PERSONAS

La transformación de centros residenciales en unidades de convivencia



## Contenido

Marian Hernández Gómez  
Penélope Castejón Villarejo  
Martín García López

## Con la colaboración de:

Marina Cantabrana

## Maquetación:

Juan Carlos Mejía Acera

## Agradecimientos a:

Todas las personas que forman parte de los grupos coordinador, intercentros, motores, unidad ... y traccionaron del cambio promovido por el proyecto Como en Casa.

Diciembre, 2024. Versión final  
Matia Fundazioa



### Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada (by-nc-nd)

*Esta licencia no permite la generación de obras derivadas ni hacer un uso comercial de la obra original, es decir, sólo son posibles los usos y finalidades que no tengan carácter comercial.*

*El proyecto 'Como en Casa' está financiado por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España y los fondos Next Generation EU de la Unión Europea.*

1

## INTRODUCCIÓN..... 4

¿Por qué esta guía?

¿Qué vas a encontrar en ella?

Un poco de marco

A qué nos referimos cuando  
hablamos de aspectos  
organizativos

2

## ORGANIZARSE EN UNIDADES DE CONVIVENCIA..... 9

¿A qué llamamos unidad de  
convivencia?

Más razones para apostar por  
Unidades de Convivencia.

3

## LAS CLAVES ORGANIZATIVAS PARA LA TRANSFORMACIÓN..... 13

Reducir la escala

Estabilidad

Autonomía en la gestión

Organización flexible

4

## OTROS MATERIALES DE INTERÉS ..... 40





# — Introducción

## ¿Por qué esta guía?

Porque **necesitamos transformar** los centros residenciales en alojamientos hogareños donde **cada persona mayor** tenga la oportunidad de llevar **la vida que quiere** con los apoyos y cuidados que necesita.

Solo así se estarán garantizando sus derechos y reconociendo su dignidad.

Sabemos que muchas personas y organizaciones están contribuyendo a este cambio, y que en el proceso se topan con numerosas dificultades. Esta guía ofrece algunos de los aprendizajes recogidos en el proyecto [Como en Casa](#), que esperamos contribuyan a facilitar esta transformación.

## ¿Qué vas a encontrar en ella?

Una herramienta práctica para facilitar la implementación de cambios organizativos necesarios para transformar las residencias en alojamientos centrados en la persona.

Por eso hablaremos de:

- Organizarse en unidades de convivencia.
- La importancia de reducir la escala.
- La búsqueda de estabilidad para los equipos y las personas.
- Cómo ganar autonomía en la gestión de la vida y el trabajo en la unidad de convivencia.

... y algunas cosas más.





## Un poco de marco...

La mayoría de los servicios que se ofrecen a las personas que necesitan apoyos siguen teniendo un marcado carácter asistencialista. En el caso de las residencias para personas mayores, todavía conservan muchos elementos que permiten calificarlas como instituciones.

La evidencia en torno a los efectos negativos del modelo institucional no es nueva, viene generándose desde hace más de medio siglo. Es bien conocido el impacto que tiene en la vida de una persona el dejar su casa, sus personas allegadas, su vecindario... en resumen, su entorno natural, para mudarse a una residencia. Pasa entonces a convivir con un gran número de personas a las cuales sólo le une el hecho de necesitar cuidados, bajo normas que estandarizan sus rutinas y que la alejan social y, muchas veces, también físicamente de su entorno.

El trabajo por transformar esta realidad cuenta también con un largo recorrido; por eso, disponemos de un catálogo cada vez más nutrido de experiencias exitosas que constituyen una alternativa a la residencia tradicional.

La principal referencia para transformar un centro residencial en un alojamiento que ofrezca oportunidades para una buena vida y respete los derechos de las personas son los propios contextos naturales donde se desarrolla la vida. Tratar de crear un ambiente físico y social que se asemeje lo más posible al que podría darse en un hogar cualquiera, y desde donde se faciliten las conexiones con la comunidad. Para lograrlo, se necesitan cambios a muchos niveles. En esta guía, nos centraremos en los cambios organizativos necesarios para reorganizar un centro en unidades de convivencia.

¿Dónde quiere vivir la gente en caso de necesitar cuidados?

**En su casa**

¿Y si los cuidados que necesita son muy complejos y el sistema aún no está preparado para proveérselos en su casa?

**Como en casa**



## ¿A qué nos referimos cuando hablamos de aspectos organizativos?

Los aspectos organizativos son un reflejo directo de la cultura organizacional, porque la manera en que una organización estructura sus procesos, tareas y relaciones está influenciada por sus valores, normas y creencias.

**Organizativo:** Se refiere a todo lo relacionado con la organización de actividades, tareas, procesos, etc. Es más específico y se usa para describir aspectos prácticos y operativos de cómo se organiza algo.

**Organizacional:** Es un término más amplio que abarca todo lo relacionado con la estructura, funcionamiento y cultura de una organización. Se usa para describir aspectos más generales y estratégicos. Se refiere a los valores, normas y prácticas que caracterizan a una organización.

### Entonces...

en este documento hablamos de aspectos organizativos refiriéndonos a la manera en la que se organizan, en un alojamiento para personas mayores, los grupos de convivencia, los equipos profesionales, así como a la manera en la que se toman las decisiones que ordenan la vida y el trabajo en dicho alojamiento.

Se harán propuestas para orientar un cambio acorde a una cultura centrada en las personas.



Una organización que evoluciona a una cultura centrada en las personas tiene más probabilidades de implementar cambios organizativos (y de otro tipo) y consolidarlos. Este tipo de transformación requiere una base sólida de principios y acciones que orienten el proceso.

A continuación, se presentan algunos elementos clave que facilitan y sostienen esta evolución:

**Una visión definida:** Vivir como en casa: Deseo compartido de dejar atrás el modelo institucional y avanzar hacia una propuesta ideológica de vivir como en casa.

**Un propósito ético:** Redefinir el propósito de la entidad como resultado de una profunda reflexión en torno a lo que significa ser persona, la dignidad y los derechos.

**Compromiso claro:** El cambio requiere una organización comprometida y una dirección convencida del enfoque que quiere ir adoptando. El grado de compromiso y el liderazgo están relacionados con los resultados del proceso.

**Liderazgo compartido:** Para aprovechar al máximo las capacidades de todos los miembros de la organización y activar la "inteligencia colectiva", para así lograr mayor satisfacción y eficacia en su trabajo común.

**Flexibilidad en el proceso:** Cada centro tiene su propia realidad, por lo que la implementación y el avance deben adaptarse a sus circunstancias y necesidades.

**Espacios para la participación y reflexión:** Transformar una institución en un hogar requiere que toda la organización reflexione, participe y tome decisiones conjuntas.

**Poner en valor las fortalezas y analizar las debilidades:** Reconocer lo que ya funciona bien y analizar qué aspectos necesitan mejorar.

**Planificar de acuerdo al contexto:** Cada proceso debe adecuarse a las características de cada organización. Crear las bases del cambio, analizarlo, compartirlo y consensuar la hoja de ruta de inicio.

**Evaluar el proceso:** Documentar la situación inicial para medir los cambios y aprender de la experiencia.

**Transparencia y comunicación:** Una comunicación fluida y transparencia entre todos los agentes involucrados.

**Formación y apoyo externo:** Si es posible, contar con formación y acompañamiento externo que facilite el proceso.



¡OJO! Cada proceso es único y diferente, y parte de una realidad concreta. Las claves que compartimos en este documento no pretenden ser recetas.

Pretenden inspirar y orientar el cambio. Son pistas sobre qué pasos dar y qué cuestiones tener en cuenta.

# — **Organizarse en unidades de convivencia**

## **¿A qué llamamos unidades de convivencia?**

Una estrategia exitosa para que los entornos de cuidados complejos respeten más la autonomía de las personas y se asemejen a los contextos naturales donde se desarrolla la vida es organizarse en unidades de convivencia.

Las unidades de convivencia son un modelo de vivienda diseñado como alternativa a las residencias tradicionales. Pensadas para personas con necesidad de muchos apoyos y cuidados complejos, ofrecen atención personalizada y oportunidades para seguir desarrollando su vida de acuerdo a su identidad y valores. Son entornos hogareños, donde tienen lugar rutinas cotidianas de carácter doméstico y actividades significativas para las personas que la habitan.

Existen muchas definiciones sobre lo que es una Unidad de Convivencia. Algunas de ellas hacen hincapié en las características estructurales y la dotación que han de tener. En esta guía ponemos el foco en los aspectos organizativos que nos acercan a este tipo de alojamiento.

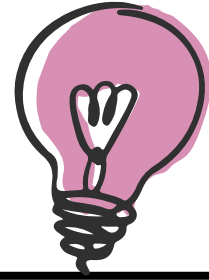
Teniendo esto en cuenta esto, unidad de convivencia puede definirse como:

**Un grupo estable y reducido de personas, apoyado por un equipo suficiente, adecuado y estable de profesionales, que toman decisiones de forma participativa para desarrollar dinámicas de vida y trabajo flexible, garantes de derechos, en conexión con el sistema del que forman parte.**





## UNIDADES DE CONVIVENCIA. ¿TE HACES UNA IDEA?



Imagina un lugar donde un pequeño grupo de personas que tienen muchas necesidades de apoyo, son acompañadas por un equipo estable de profesionales ..., que los conocen, saben lo que a cada persona les gusta, lo que le ayuda, lo que le hace sentir mal...

La gente decide como quiere vivir, y recibe apoyos para tomar decisiones si los necesita. Es un entorno pensado para que cada persona tenga el control de su vida diaria.

Cada profesional es responsable y el equipo, como grupo, respalda. Son equipos autónomos en la gestión, conectados con el sistema del que forman parte (su centro, su organización, su comunidad...).

Es un espacio pensado para que las personas se sientan cómodas y seguras, con el equipamiento adecuado donde tener intimidad, y donde sociabilizar.

Es un espacio personalizado, cada persona decora su espacio propio y en conjunto decoran los comunes. Se parece a un hogar.

Aquí las rutinas son flexibles, se ajustan a las necesidades y preferencias de cada uno. Importa y se prestan apoyos para que las personas participen y sigan formando parte de la comunidad.

**Se vive "como  
en casa"**



## Más razones para apostar por unidades de convivencia...



### **Beneficios para las personas:**

Las unidades de convivencia, por su aspecto y dinámicas que evocan un entorno hogareño, favorecen el sentido de pertenencia y el bienestar emocional de las personas. Este efecto es especialmente significativo en personas con demencia, para quienes un ambiente familiar y predecible resulta fundamental.



### **Beneficios para los equipos profesionales:**

Los alojamientos de pequeña escala y las unidades de convivencia contribuyen a un mejor clima laboral y a una mayor autonomía en el trabajo diario.

Además, fortalecen el sentimiento de compromiso del personal, mejoran la organización interna y el trabajo en equipo, y se asocian con una reducción del absentismo laboral. También favorece una mayor colaboración entre profesionales, personas usuarias y familias.



### **Fortalecimiento de los vínculos y las relaciones:**

Favorecen una relación más cercana, significativa y colaborativa entre profesionales, personas convivientes y familiares o allegadas gracias al mayor conocimiento y confianza mutua. También fortalece el vínculo emocional con el espacio habitado, con las personas que lo comparten y con quienes brindan apoyo.



### **Mayor calidad en los apoyos y la vida social:**

Se prioriza la personalización de los apoyos, así como la autonomía y participación activa de las personas convivientes. Todo ello contribuye a apoyar su autonomía, garantizar su dignidad y procurar bienestar.





## ***Las claves organizativas para la transformación***

**1**

### **REDUCIR LA ESCALA**

No solo en lo que se refiere a lo arquitectónico y decorativo, sino en relación con el tamaño del grupo de convivientes y cómo se organizan los equipos.

**2**

### **ESTABILIDAD**

Tanto de las personas que residen en la unidad, como de las y los profesionales que conforman el equipo.

**3**

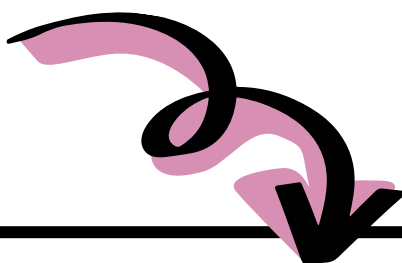
### **AUTONOMÍA EN LA GESTIÓN**

Apoyada en la transformación de roles de las personas, profesionales y familias.

**4**

### **ORGANIZACIÓN FLEXIBLE**

que permita las dinámicas y el ambiente que se generan en un hogar cualquiera.



**Para que cada persona que vive en el alojamiento pueda llevar una vida plena, una vida elegida.**

## Reducir la escala

Para avanzar hacia modelos de vivienda para personas que necesitan cuidados, menos institucionales y más hogareños, se necesita reconsiderar cómo se organizan los espacios y las personas que los habitan.

Reducir la escala significa crear espacios más pequeños y personalizados incluso en grandes centros residenciales. En lo que refiere a los aspectos organizativos también significa modular, sectorizar. Se trata de reducir el número de personas que conviven en un mismo espacio, y de garantizar un número de profesionales adecuado en la unidad, para procurar los apoyos necesarios.

Vamos a indagar un poco más en esta cuestión...

### **PENSANDO EN LAS PERSONAS QUE VIVEN EN EL ALOJAMIENTO: ¿QUIÉNES Y CUÁNTAS CONVIVEN?**

Una práctica muy extendida en residencias que aun funcionan de acuerdo con un modelo institucional es agrupar a las personas residentes

según su nivel de dependencia u otros criterios cénicos. Por ejemplo, muchas residencias de mayores agrupan en una planta a quienes necesitan cuidados complejos y de gran intensidad —lo que suelen llamar “planta de asistidos”— y en otra a quienes requieren pocos apoyos, conocida como “planta de válidos”.

Esta forma de organización, así como otras similares, estigmatizan a las personas que viven en ellas. Clasificar a las personas por su grado de autonomía refuerza etiquetas y limita la posibilidad de crear entornos más humanos y personalizados. Además, responde a una visión capacitista que prioriza la eficiencia del trabajo por encima del bienestar y la individualidad de quienes viven allí.

A la hora de conformar los grupos de personas que van a convivir, poner en el centro a las personas requiere plantearse quiénes son como individuos: sus deseos, intereses, valores, posibles afinidades... Se trata de crear entornos de convivencia que faciliten establecer relaciones significativas, y proyectos comunes.

DE AGRUPAR A LAS  
PERSONAS POR NIVEL DE  
DEPENDENCIA



A TENER EN CUENTA  
QUIÉNES SON Y QUÉ TIPO  
DE VIDA QUIEREN LLEVAR

Otra cuestión crucial para huir de contextos institucionales es el tamaño del grupo, o cuántas personas conviven en la unidad de convivencia, vivienda, planta, sector...

Las experiencias internacionales de alojamientos de pequeña escala, viviendas de grupo y unidades de convivencia refieren grupos de convivencia de entre 6 y 16 personas, y la evidencia sobre los efectos positivos que tiene para las personas y equipos los grupos reducidos, está ampliamente documentada<sup>1</sup>.

### PERO...

Para reducir la escala es importante tener en cuenta que el número de personas convivientes y el de profesionales están interrelacionados y se ve afectado por condiciones del entorno, es decir, cuestiones tan variopintas que pueden ir desde las posibilidades arquitectónicas, el personal mínimo necesario, hasta el coste real de cada plaza).

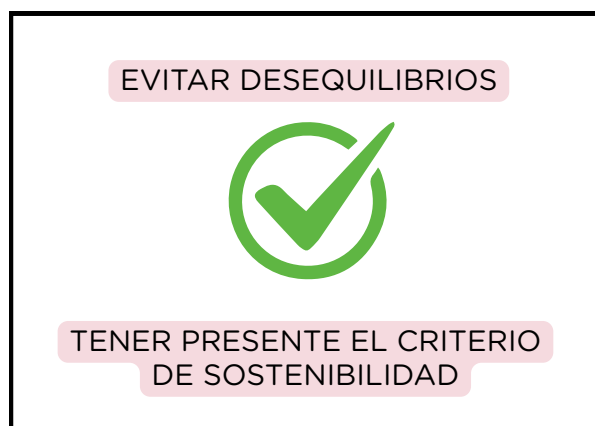
y en este sentido....

## PENSANDO EN LOS EQUIPOS: NÚMERO DE PROFESIONALES

---

**¡¡IMPORTANTE!!** Antes de acometer reformas que impliquen modificar el número de convivientes en parte del centro, ha de estar claro cómo se va a organizar el personal.

Conviene tener presente el criterio de sostenibilidad, hacer números y ver si se cuenta con capacidad para dotar de personal a las futuras nuevas unidades o módulos. Si la transformación comienza en una parte del centro, es importante no generar diferencias muy marcadas que generen desequilibrios. Ten en cuenta que si se aumenta la ratio en la unidad a costa de disminuirlo en el resto de plantas, surgirán conflictos.



La recomendación es organizar unidades con el menor número posible de convivientes que sea sostenible en el contexto de cada centro.

---

1. Para más información se recomienda consultar revisión bibliográfica.



## ¿Cuán pequeño puede ser el grupo de convivientes teniendo en cuenta los profesionales que hay?

La legislación de cada Comunidad Autónoma, y el convenio que se aplique en el centro, determina la ratio, las horas de atención y por tanto el tamaño de convivientes en la unidad de convivencia: no todos los organismos competentes tienen el mismo criterio al asignar la ratio por persona, ya que algunos diferencian la ratio en función de la valoración de dependencia de la persona y otros no. Además de esto, una misma persona con una valoración concreta, podría tener asignado una ratio de cuidador que variará dependiendo de donde viva, podría ser de 0,35 si vive en un lugar, o de 0,42 si reside en otro, o incluso otra ratio. La misma ratio también varía dependiendo el convenio que se aplique. Por ejemplo, si tenemos un 0,35 y aplicamos un convenio de 1.592 horas, tendríamos 557,2 horas anuales de cuidados asignadas a una persona, sin embargo, si el convenio de aplicación tiene 1.772 horas, las horas asignadas serían 620,2; es decir, con la misma ratio tendría un 11,3% más de horas.

Si partimos de un mínimo de dos personas en un turno de trabajo, el número de personas que podrán vivir en una unidad de convivencia está relacionado con la ratio: cuanto mayor sea la ratio, menor podrá ser el número de personas que pueden vivir en esa unidad.



La ratio es un indicador que pone en relación el número de residentes y el número de profesionales. Responde a una lógica organizativa que opera a nivel centro.

La organización en unidades de convivencia hace que la relación entre número de residentes y profesionales no sea tan directa, puesto que el personal mínimo adecuado en cada unidad no bajará de 2 profesionales en cada turno.

ASIGNAR EL NÚMERO  
ADECUADO DE  
PROFESIONALES PARA  
ACOMPañAR A ESE GRUPO  
REDUCIDO DE PERSONAS.



EQUIPO MÍNIMO DE 2  
PERSONAS POR UNIDAD.

*Pongamos algunos ejemplos de soluciones orientadas a reducir la escala*

**En nuestro centro las habitaciones están en plantas y las zonas comunes en planta baja. ¿Cómo hacemos?**



Para crear unidades de convivencia, en cada planta o ala, necesitaremos transformar el espacio de manera que haya una o varias zonas comunes, además de las habitaciones. Si no hay zonas comunes adecuadas o su dimensión es limitada, una de las primeras opciones puede ser reducir el número de habitaciones para integrar ese espacio a la zona o zonas comunes.

Si hay servicios tales como enfermería, despachos, gimnasio, etc. en las plantas, se podrían reubicar en planta baja, dejando el espacio libre para la unidad de convivencia.

En muchos centros la planta baja se ha venido destinando a zonas comunes; se puede valorar generar otra unidad en esta zona y recuperar habitaciones en caso de que hayamos tenido que suprimir algunas en las plantas).

Si necesitas recomendaciones técnicas para la transformación de los espacios en centros de mayores o para obtener los criterios básicos para el diseño de nuevos alojamientos, te recomendamos la lectura de este documento: [Guía técnica para la transformación de centros residenciales y creación de nuevos alojamientos](#).



**En nuestro centro no nos es posible hacer obras en este momento...**

Reducir el grupo de convivientes al tamaño propuesto en la definición de unidad de convivencia puede resultar difícil en muchos centros. La estructura del edificio puede ser un importante obstáculo, y no siempre es posible acometer reformas.

**Entonces... ¿hay algo que se pueda hacer?**

No hace falta esperar a que se den las condiciones "ideales" (por ejemplo, una reforma integral que reconfigure el espacio) para ir reduciendo la escala. Imagina un centro de 90 plazas, que tiene 3 plantas en las que viven 30 personas. Un primer paso puede ser considerar cada planta como un módulo de convivencia, para después seguir trabajando en la reducción de escala y subdividir cada planta en dos módulos de 15 personas. Esta sectorización se podrá materializar en la asignación de equipos estables para cada subgrupo de convivientes y en muchos casos, también en cambios ambientales orientados a disponer de un espacio hogareño donde desarrollar el día a día.

**En la residencia en la que trabajo no hay espacio para crear zonas comunes en las plantas donde están las habitaciones. No podrían generarse unidades de convivencia. Los espacios comunes están en planta baja. ¿Sabes qué hicimos?**

En los espacios comunes de planta baja creamos espacios diferenciados y asignamos a cada grupo de personas uno de ellos. El equipo que apoya a las personas en planta, son los mismos que les apoyan en el área de la zona común donde hagan vida. A cada persona le atiene el mismo equipo de profesionales tanto si está en su habitación como si está en la zona común.

#### **RECUERDA QUE:**

Todo paso que nos aproxime a lo que desde la Atención Centrada en la Persona se define como unidad de Convivencia supone una mejora significativa en la calidad de los cuidados.

Se pueden solventar los obstáculos y avanzar si...

- Se tiene claro hacia dónde queremos ir y por qué.
- Hay voluntad y compromiso de ir dando pasos en esa dirección.
- Se buscan soluciones alternativas.



## Estabilidad

Estamos avanzando hacia modelos de cuidado que ponen a la persona en el centro. Esto implica que la persona que recibe los apoyos y la profesional que principalmente se los presta tengan oportunidad de conocerse, reconocerse y establecer una relación de confianza. Implica un equipo estable de profesionales vinculado a cada unidad.

También significa dar oportunidades para que la persona que recibe los apoyos pueda vivir de manera estable en su nueva vivienda, pueda sentir el entorno como propio, evitando traslados no deseados motivados por un cambio en sus necesidades.

### Estabilidad para generar vínculo:

- Entre las personas y el espacio que habitan.
- Entre las profesionales y las personas que reciben los apoyos y sus allegadas.

## PENSANDO EN LAS PERSONAS QUE VIVEN EN EL ALOJAMIENTO...

**¿Conoces casos de personas que vivan en residencias y se le haya cambiado de habitación al cambiar sus necesidades de apoyo?**

**¿Si el centro se adapta a las personas por qué muchas veces son las personas las que van cambiando de habitación y planta?**

Queremos conseguir que cada persona pueda establecer un vínculo con el espacio que habita, las personas que le rodean y profesionales que le apoyan. Facilitar que las personas permanezcan en el mismo lugar de convivencia aun cuando sus necesidades de apoyo cambian.

### ¿QUÉ PODEMOS HACER?

- No utilizar como criterio exclusive la capacidad funcional y cognitive para definir las unidades.
- Mapear del centro. organizando grupos en base a preferencias, estilos de vida, cultura, etc.
- Asegurar suficiente personal en todas las unidades y, cuando surjan necesidades en una en particular, reforzarla con apoyo de otra, sin trasladar a las personas.

*Pero, ¿y si es la persona la que solicita el cambio?*

La estabilidad de la persona en su habitación/vivienda y unidad de convivencia es deseable, no obligatoria. Es una oportunidad que se le da a la persona para facilitar sentimiento de espacio propio y pertenencia al grupo. Si la persona solicita cambio, es importante comprender qué lo motiva, trabajar en su solución, y si aun así sigue prefiriéndolo, facilitarlo cuando sea posible.

## PENSANDO EN LOS EQUIPOS

---

La estabilidad del personal en la unidad es condición necesaria si lo que se persigue es que conozcan a las personas que acompañan y las reconozcan en su condición de individualidad.

Buscamos que cada persona pueda establecer un vínculo con los

profesionales que le apoyan y que los profesionales conozcan a quienes cuidan.

¿Cómo? Evitando la rotación de profesionales. Y en este sentido es útil diferenciar estos dos tipos de rotación y las cuestiones que se asocian a cada una de ellas:

Evitar rotación **EXTERNA**  
busca **ESTABILIDAD EN EL EQUIPO**  
**minimizando los ceses y reemplazos**  
implica **cuidar a quien cuida**

- Reducir los contratos y plazas temporales.
- Calendarios con jornadas altas para asegurar permanencia en el puesto.
- Reconocimiento económico.
- Espacios de apoyo para la gestión emocional.
- Espacios para la cohesión.
- Calidad de vida laboral.
- Reconocimiento social.
- Mismo salario y condiciones para el personal auxiliar ya sea en el ámbito sanitario o social.

Evitar rotación **INTERNA**  
busca **ESTABILIDAD EN EL EQUIPO**  
**disminuyendo o eliminando la rotación por plantas**  
implica **cambiar la organización del trabajo**

- Sensibilizar a los equipos para sobre la importancia de la no rotación.
- Valorar las preferencias y las competencias de cada profesional a la hora de asignarle a una unidad.
- Trabajar los calendarios con los trabajadores.
- Turnos completos que permitan acompañar a las personas más allá de las tareas diarias.
- Trabajar con el Comité de empresa y/o representación sindical.
- Formar en ACP: Cambiar la mirada no es más trabajo, es más valor.

DIFICULTADES QUE SE IDENTIFICABAN	¿QUÉ HICIMOS?
<p>"Si no rotamos y el grupo de trabajadores es más pequeño, se complica hacer cambios de turno y equilibrar la vida personal."</p>	<p>Tratamos de orientar a que las profesionales que necesiten cambiar turno busquen alternativas junto con dirección. Hay más posibilidades de encontrar posibles encajes si se considera al equipo completo.</p>
<p>"Si no rotamos unos se cargan más que otros"</p>	<p>Al configurar las unidades, se consultó a las personas residentes y a las profesionales en qué unidad preferían vivir o trabajar, atendiendo a cuestiones como qué personas conocían más y si existían afinidades. Trabajar en con las personas que conoces y con las que sabes te coordinas bien contribuye al bienestar y a aligerar la sensación de "carga".</p> <p>Cuando el problema es la carga física, la solución puede venir de dotar y utilizar más ayudas técnicas y organizar apoyos del equipo de otra unidad.</p>
<p>Rotamos, pero además las profesionales tenemos condiciones laborales muy diferentes unas de otras, por ejemplo: unas hacen noches y otras no, tenemos diferentes horarios y distintas libranzas...)</p>	<p>Se organizaron grupos participativos para elaborar los calendarios de los que formaban parte 1-2 representantes de cada situación laboral.</p>
<p>Organizadas en unidades nos "faltan manos"</p>	<p>Aunque los equipos son estables en cada unidad, ante incidencias o momentos en los en una unidad se necesita mucho apoyo, se refuerza con profesionales de otras unidades. La estabilidad no está reñida con refuerzos coordinados entre unidades.</p>



## Autonomía en la gestión

Se refiere a que todas las personas que componen una unidad de convivencia (las que trabajan, viven y son allegadas) tengan a su disposición los medios necesarios para poder decidir y organizar el día a día.

Apoyar la autonomía de cada persona que vive en la residencia o alojamiento, es mucho más factible si se da en un contexto de pequeña escala donde el grupo tiene más facilidad de gestionarse con un mayor grado de autonomía.

El centro u alojamiento deja de tener un funcionamiento homogéneo porque en cada unidad de convivencia cabe desarrollar un estilo de vida acorde a quienes la habitan, y esto se refleja en las actividades que se realizan, los horarios a través de los que organizan, su decoración, etc.

La implementación de la metodología PCP y de roles profesionales como profesional de referencia y coordinación de unidad ayuda a que las personas que allí viven tengan los apoyos que requieren para llevar una vida elegida, y que la unidad de convivencia ofrezca las oportunidades para que esto suceda.

## AUTONOMÍA EN LA GESTIÓN APOYADA EN LA TRANSFORMACIÓN DE ROLES



## Pensemos un momento cómo

Cada persona dispondrá de una profesional de referencia (o facilitadora de plan) encargada de conocer y proveer los apoyos que requiere para llevar la vida que desea.

Las profesionales de referencia cuentan con la coordinación de unidad (o responsable de vivienda) que les presta apoyos y se encarga de gestionar lo necesario para que puedan llevar a cabo su trabajo desde un enfoque de ACP.

Estos roles:

- Permiten una organización más estructurada del equipo, aportando claridad en la distribución de responsabilidades.
- Se descentraliza buena parte de la toma de decisiones, permitiendo que las decisiones se tomen más cerca del lugar donde transcurre la vida.
- Facilitan que el liderazgo sea compartido y que haya iniciativa diversificada.
- Actúan como nodos de comunicación entre los distintos miembros del equipo y con las personas y sus allegadas, lo que mejora la fluidez y eficacia de la información.
- Una mejor comunicación favorece una gestión más autónoma y eficiente.

Para que los equipos profesionales se gestionen con autonomía, necesitan formación continua no solo en Atención Centrada en la Persona, sino también en habilidades prácticas como comunicación, gestión de conflictos, o planificación. Necesitan acompañamiento y facilitación de las personas responsables y una organización que ofrezca políticas flexibles y recursos suficientes (tiempo, materiales, apoyo) para que el equipo pueda tomar e implementar decisiones de forma efectiva.

### Será útil...

#### Con las personas:

Crear canales formales de participación, con reuniones programadas en cada unidad.



#### Con las familias o allegadas:

Facilitar que puedan estar presentes y colaborar.



#### Con los equipos:

Fomentar un trabajo colaborativo y horizontal que compartan tareas y responsabilidades.



## Organización flexible

Para que puedan darse las dinámicas y el ambiente que se podrían generar en un hogar cualquiera y cada persona pueda llevar la vida que desea.

Prestar apoyos personalizados requiere superar la homogeneización derivada de estrictas normas y protocolos, y trabajar por tener definidos procedimientos adaptables. Requiere de políticas organizativas flexibles que permitan ajustes según las circunstancias específicas de cada persona y de la multitud de situaciones que puedan darse.



¡OJO! La claridad en la definición de los roles profesionales no está reñida con la flexibilidad. La claridad en la definición de los roles sirve para tener un marco de referencia, pero no implica rigidez a la hora de delimitar funciones y tareas. Para adaptar ese marco de referencia a la realidad con la que nos encontramos, necesitaremos diálogo y criterio compartido entre quienes forman parte de la unidad, y tener bien definido el propósito y/u objetivos que se persiguen.

### FLEXIBILIDAD EN LOS ROLES PROFESIONALES

Cuando hablamos de flexibilidad una de las primeras cuestiones con las que se asocia es con la necesaria versatilidad a la hora de entender los roles profesionales. Prestar apoyos entendiendo a la persona y su vida como un todo, y no tratar de diseccionar cada aspecto asignando tareas a categorías profesionales que funcionen como compartimentos estancos.

**IMPORTANTE:** La flexibilidad se va a requerir en para otra gran variedad de cuestiones. Muchas veces se espera que los equipos sean flexibles, pero sin que la organización les dé el margen real para poder serlo. En la siguiente batería de ejemplos trataremos de referirnos a ambos niveles, el práctico y el estructural, de manera que contribuya a entender que la flexibilidad no depende solo de la voluntad del profesional, sino también de que la organización lo permita y lo respalde.

DEL  
UNAS PIENSAN, OTRAS  
EJECUTAN Y OTRAS RECIBEN



AL  
TODAS PIENSAN Y SE ACTÚA  
DE MANERA COLABORATIVA



## FLEXIBILIDAD DE HORARIOS

---

Para que cada persona tenga oportunidad de elegir cuándo levantarse, comer, asearse o acostarse. Desde lo organizativo habrá que asegurar que los turnos del personal dan para cubrir diferentes ritmos de vida sin tratar de condicionar hacia una rutina única.

## FLEXIBILIDAD EN EL USO DEL ESPACIO

---

Para que las personas que viven en la unidad de convivencia tengan oportunidad de adecuar su habitación como desean y tengan oportunidades de elegir dónde pasar el día. Desde lo organizativo se minimizarán las normas y protocolos que restringen el uso del espacio (por ejemplo, las normas que limitan o directamente prohíben el colgar elementos decorativos en la pared o disponer de objetos y muebles personales en la habitación, normas que limitan el acceso de familiares o allegadas, etc....). Implica el rediseño de los espacios comunes y las normas de uso de manera que sean más accesibles, acogedores y adaptables a diferentes usos.



## **FLEXIBILIDAD PARA UNA TOMA DE DECISIONES PARTICIPADA**

---

que facilite el contexto para que la persona que recibe los apoyos tenga oportunidad de seguir tomando decisiones sobre su vida y control sobre su entorno. Desde lo organizativo requiere crear y formalizar espacios y tiempos para reuniones con personas usuarias, allegadas y profesionales, para la planificación de su atención y de funcionamiento de la unidad y/o servicio.

## **FLEXIBILIDAD EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

---

reducir la burocracia que facilite el actuar con agilidad. Desde lo organizativo se facilitará delegar decisiones operativas en los equipos de atención directa, con acompañamiento y apoyo administrativo ágil y accesible.

## **FLEXIBILIDAD EN LA PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES**

---

apoyar la realización de actividades variadas y no obligatorias, dando cabida a diferentes intereses, capacidades y el estado de ánimo de cada persona. Buena parte de las oportunidades de actividad gira en torno al desarrollo de actividades sencillas, cotidianas pero significativas que articulan el día y le dan sentido. Desde lo organizativo facilitar que el equipo proponga y modifique actividades, basadas en lo que las personas que viven en la unidad quieren o se interpreta que disfrutan, sin depender de una programación centralizada.

## Otros materiales de interés

### CULTURA ORGANIZACIONAL CENTRADA EN LA PERSONA



Financiado por la Unión Europea  
Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

<https://www.comoencasa.eus/es/publicaciones/guia-cultura-organizacional-centrada-persona>

### GUÍA DE DESARROLLO DE EQUIPOS



Financiado por la Unión Europea  
Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

<https://www.comoencasa.eus/es/publicaciones/guia-desarrollo-equipos>

### PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE MAPAS COMUNITARIOS DESDE LAS RELACIONES Y RUTINAS SIGNIFICATIVAS DE LAS PERSONAS CON LA COMUNIDAD

Guía práctica



Financiado por la Unión Europea  
Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

<https://www.comoencasa.eus/es/publicaciones/guia-proceso-construccion-mapas-comunitarios-relaciones-y-rutinas-significativas>

Como en

matia  
instituto

### Guía técnica para la transformación de centros residenciales y creación de nuevos alojamientos



Financiado por la Unión Europea  
Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

<https://www.comoencasa.eus/es/publicaciones/guia-tecnica-transformacion-centros-residenciales-y-creacion-nuevos-alojamientos>

Como  
en 



Financiado por  
la Unión Europea  
NextGenerationEU



 Plan de Recuperación,  
Transformación  
y Resiliencia