

bINKLUSIon Jardunbide Egokien I Saria/I Premio Buenas prácticas bINKLUSIon -BERRIKUNTZA/INNOVACIÓN-

FICHA DE INSCRIPCIÓN

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

- **NOMBRE ORGANIZACIÓN:** ARGIA FUNDAZIOA / FUNDACION ARGIA
- **PERSONA DE CONTACTO:** Arantza Larizgoitia
- **TELÉFONO DE CONTACTO:** 944911946
- **E-MAIL DE CONTACTO:** alarizgoitia@argiafundazioa.org

- **DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:**

Argia Fundazioa ofrece apoyo socio-sanitario a personas con enfermedad mental en recursos de Hospital de Día, Vivienda con Apoyo, Residencia y Club Social. Cuenta con un programa de Voluntariado, y otro de Estigma, cuya actividad busca sensibilizar contra el estigma. Desde 2005 nos gestionamos en base a planes estratégicos quinquenales (el actual: 2020-24), que desarrollamos en planes de gestión anual. En 2022 Argia es una entidad con 88 puestos de trabajo (el 97 % cubierto con contratos fijos superiores a la media jornada). Cada año unas 30 personas voluntarias, colaboran para ofrecer 326 plazas en las que apoyamos a unas 340 personas. Impactamos directamente en los ODS 3 “salud y bienestar”, 8 Trabajo decente y crecimiento económico”, 11 “Ciudades y Comunidades Sostenibles”, 12 “Producción y Consumo responsables”, 17 “Alianzas para lograr los objetivos”

- **NÚMERO DE PERSONAS EMPLEADAS:** 95
- **BUSCADOR DE GESTIÓN:** En caso de que esta práctica sea finalista o ganadora, accedemos a que la presentación del día del acto sea grabada en video y se difunda a través del Buscador (escribe una X junto a la opción elegida, por favor): Sí X No

2. TÍTULO DE LA BUENA PRÁCTICA

Innovación en los procesos operativos (diseño y prestación de servicios).
Desde la innovación “para” el cliente a la innovación “con” el cliente.

3. DESARROLLO DE LA BUENA PRÁCTICA

Alineada con la Convención sobre Los Derechos de las Personas con Discapacidad, firmada por España en 2008, Argia inició su andadura en la innovación en 2010, con proyectos que buscaban mejorar los resultados que obtenían sus clientes (disfrute de derechos humanos y libertades). Estos primeros proyectos partían de la iniciativa de las profesionales, que hacían comparación entre la realidad de sus clientes y un estándar o la realidad de otro colectivo, y en base a ello describían una necesidad. A partir de esta idea de “necesidad”, las profesionales diseñaban una solución que ponían a prueba y desarrollaban en un formato de proyecto piloto. A lo largo del proyecto piloto se planteaban momentos de evaluación intermedia y final, de acuerdo a criterios definidos por las profesionales, siendo uno de estos criterios la satisfacción de los clientes con el resultado.

Tras 12 años en los que hemos desarrollado numerosos proyectos de innovación en los servicios que prestamos a nuestros clientes, el planteamiento es radicalmente diferente. Ahora, cualquiera de los grupos de interés en torno a los servicios que prestamos puede identificar un “reto o necesidad”, que es recogida por los equipos gestores del servicio. Una vez propuesta, tal necesidad es validada por otras partes interesadas y especialmente por los clientes. El proyecto piloto se plantea como un camino que parte de la definición compartida de una necesidad y se orienta hacia un horizonte también compartido por las partes interesadas. En este camino se definen sucesivos objetivos y planes de acción de limitado alcance que son

bINKLUSIon Jardunbide Egokien I Saria/I Premio Buenas prácticas bINKLUSIon -BERRIKUNTZA/INNOVACIÓN-

evaluados en el corto plazo. Los clientes son parte esencial en la definición de la “necesidad” a solventar y del “horizonte” a alcanzar, de los objetivos y planes de acción y de su evaluación.

- **Innovación**

Este cambio de enfoque está relacionado con cambios más globales que se han dado en Argia, y que ponen a la persona usuaria no solo en el centro, sino además como única protagonista del proceso de recuperación de su proyecto vital. En esta nueva perspectiva, el modelo tradicional de atención, que otorgaba gran peso a las profesionales, es redefinido para dar paso a un nuevo modelo en el que: personas profesionales y usuarias cooperan para alcanzar mejores resultados en términos de Funcionamiento Social y Calidad de Vida a juicio de ambas.

La “innovación en el servicio” es, en este nuevo planteamiento, un instrumento que en sí mismo produce un incremento de valor para el cliente, la persona usuaria, al otorgarle el papel de protagonista y juez del proceso innovador.

- **Proceso de análisis de la situación de partida,**

En este proceso de cambio del concepto y la práctica de innovación desde innovar “para” a innovar “con” (que no sólo afecta a la innovación en el servicio, sino también a la gestión del proceso de innovación y de la implicación de las personas profesionales en tal proceso), la situación de partida ha sido analizada en base a los siguientes parámetros:

- ¿Cuáles estaban siendo los costes de la innovación? Principalmente en resistencias y disfuncionalidades que aparecían en los puntos de fricción entre la innovación planteada y otros ámbitos de la organización/otras organizaciones relacionadas
- ¿Cuáles estaban siendo los resultados de la innovación?, ¿En qué medida conseguíamos implantar con cierta estabilidad las innovaciones desarrolladas?
- ¿Qué impacto estábamos consiguiendo con las innovaciones desarrolladas? ¿Los receptores de la innovación desarrollada estaban obteniendo un incremento de valor en términos de calidad de vida?
- Cuando la respuesta a las anteriores preguntas no era satisfactoria: ¿Cómo estábamos solventando los problemas que acabamos de nombrar?

Estas preguntas han ido surgiendo de manera paulatina en las evaluaciones periódicas de servicios y programas, y van dando lugar a pequeños aprendizajes en base a los que modificamos el programa/servicio en cuestión. los aprendizajes se acumulan y conducen, a su vez, a pequeños cambios en el planteamiento de los nuevos proyectos de innovación.

Propiciado por el cambio que se está produciendo en el modelo de intervención de Argia, que en el marco del Modelo del Funcionamiento y de la Discapacidad (OMS) aúna Modelo de Recuperación (Shepherd) y Modelo de Calidad de Vida (Shalock, Verdugo); tomamos conciencia de la necesidad de un cambio de planteamiento en la “innovación en servicios”; cambio dirigido a: solventar resistencias, garantizar la estabilidad de las innovaciones implantadas, y garantizar la aportación de valor a los clientes

- **Lógica de la acción tomada con relación a la necesidad detectada.**

Cara a afrontar el proceso de cambio que nos proponemos abordar identificamos una serie de criterios a tener en cuenta cuando afrontamos innovaciones en el “servicio”:

- La innovación debe ser la respuesta a una necesidad percibida por todas las partes implicadas y, de igual manera, esta respuesta innovadora debe ser construida en cooperación de todas las partes. Y solo puede darse por terminada cuando las partes evalúan que efectivamente reciben “más valor” gracias a tal innovación (Diseño social APTES).
- El cambio, la innovación propuesta, se apoya en los recursos de las personas (profesionales y personas usuarias) implicadas en este propósito, que son la estructura del recurso/equipo, el equipo de profesionales, y las propias personas usuarias, su conocimiento experimentado.
- El proceso de trabajo, el piloto que planteamos, busca descubrir funciones útiles en el desempeño de estos recursos, para potenciarlas y conseguir el cambio. No existe el error, existen diferentes caminos que nos acercan más o menos al horizonte perseguido.

bINKLUSIon Jardunbide Egokien I Saria/I Premio Buenas prácticas bINKLUSIon -BERRIKUNTZA/INNOVACIÓN-

- El instrumento de trabajo es el reconocimiento, la escucha, y la conversación entre los diferentes agentes en el grupo de trabajo. Desde ahí tiene lugar una transformación integradora y creativa que conduce a superar las contradicciones en una nueva formulación del “servicio”.

- **Proceso de despliegue para la implantación definitiva.**

En el despliegue de este planteamiento hemos seguido dos criterios, que en la práctica se combinan.

- El proceso de despliegue se adapta a la estructura de innovación que tenemos en Argia, y que podemos describir de la siguiente manera:
 - Un equipo gestor de la Innovación a nivel de organización (proceso de dirección), que aborda retos y gestiona equipos de desarrollo de proyectos a este nivel.
 - Equipos gestores de la Innovación a nivel de recursos de atención que, alineados con el equipo gestor de innovación en Argia, abordan retos y gestionan equipos de desarrollo de proyectos en su recurso.

El despliegue de esta innovación, que se centra en los procesos de “innovación en el servicio”, se inicia en los proyectos liderados por el equipo gestor a nivel global. El desarrollo de estos proyectos genera aprendizajes que, vía gestión del conocimiento (definimos y desplegamos criterios para garantizar la participación de personas usuarias), se diseminan a los proyectos más pequeños gestionados en cada recurso.

- El proceso de despliegue se adapta a la evolución en la “imagen de la persona usuaria” y el “modelo de intervención” en Argia, que en un primer momento otorga el protagonismo a las profesionales, y solo en un segundo momento atribuye un papel importante a las personas usuarias receptoras de tales intervenciones.

El despliegue de esta innovación se inicia con proyectos que incluyen en el equipo innovador a todas las profesionales que serán afectadas por estos; y en un segundo momento pasa a incluir en el proyecto a las personas usuarias afectadas.

En consecuencia, en este momento conviven en Argia proyectos con diferente nivel de implantación del modelo que presentamos, conformando un abanico que va desde proyectos en los que, una vez escuchada la necesidad planteada por la persona usuaria, sólo se le oferta un espacio participativo en determinados momentos del desarrollo del proyecto piloto (validar un prototipo, expresar su nivel de satisfacción), hasta proyectos en que hay mayoría de personas usuarias implicadas en todas las fases y tareas del proyecto piloto.

- **Hitos significativos**

Podemos destacar los siguientes hitos significativos:

- En 2012 evaluamos el proyecto piloto “Club social”, desarrollado por profesionales, con un resultado satisfactorio (el club existía y cumplía con criterios de éxito), y una muy baja aportación a la calidad de vida de las personas socias. Como consecuencia establecemos el criterio de que la asamblea de socios sea el eje organizador del club y las socias sus protagonistas.
- En 2016 finalizamos el proyecto piloto “grupo de referencia” liderado por el equipo gestor de la innovación en Argia. Desde entonces constatamos resistencias de algunos profesionales. Como consecuencia, cada recurso introduce cambios en el planteamiento del formato de “grupo”.
- Entre 2017 y 2019 ejecutamos el proyecto piloto de “redefinición del espacio de actividad en el hospital de día”, con la participación de todas las profesionales implicadas. Rápidamente, el proyecto es enriquecido con la participación de las personas usuarias en las asambleas de cada espacio.
- En 2018 lanzamos el proyecto piloto “delegadas”, que abre una conversación permanente entre delegadas de asambleas de personas usuarias y equipo gestor de cada recurso.
- En 2022 lanzamos dos proyectos pilotos en que profesionales y personas usuarias cooperan para construir un nuevo modelo de servicio: de “ocio” a nivel de Argia, de “relación en el espacio residencial” en una residencia.

bINKLUSIon Jardunbide Egokien I Saria/I Premio Buenas prácticas bINKLUSIon -BERRIKUNTZA/INNOVACIÓN-

- **Inversiones tanto en medios como en tiempo empleado.**

En base a nuestra experiencia, podemos decir que, esta propuesta de “innovación de servicio” alarga el tiempo medio de duración del proyecto piloto de unos nueve meses a más de dos años. Estimamos que es el tiempo necesario para que las personas implicadas afiancen nuevas formas de relación que posteriormente se puedan mantener, e incluso generar nuevos cambios hacia el horizonte buscado con cada propuesta innovadora.

En este periodo el equipo debe liberar tiempo para dedicar al piloto (diario de campo individual 1 h/ semana) y necesita además apoyo de una facilitadora para sus reflexiones grupales (descripción de necesidad, objetivo...), y quizás apoyo formativo (técnicas de dinamización y/o facilitación). Durante el primer año el apoyo de la facilitadora será probablemente una hora semanal, en el segundo año puede ir bajando la intensidad del apoyo, que se debe alargar hasta que las partes implicadas se autoevalúan autónomas.

- **Dificultades encontradas**

La principal dificultad que encontramos viene dada por las resistencias plantadas por las profesionales y por la organización de los recursos:

- Las profesionales en algunos casos entienden que este nuevo formato de proyecto piloto les expone a riesgos (ausencia de normas claras, confusión de roles), les plantea exigencias de competencias (comunicación, gestión de grupos, de dinámicas), o no valora adecuadamente su conocimiento acumulado en años de experiencia (descalificación de formas de hacer).
- Los recursos en algunos casos encuentran que no tienen “espacio-recursos” para afrontar este formato de proyecto piloto (necesitan liberar tiempo de profesionales, redireccionar a personas usuarias, quizás formar a sus profesionales en nuevas competencias), o quizás temen consecuencias negativas en el clima laboral.

- **Soluciones aplicadas**

La principal solución aplicada es el apoyo de facilitación externa al proyecto piloto, de acuerdo a los criterios arriba planteados:

- Las personas implicadas son las protagonistas.
- El cambio se apoya en la potenciación de los recursos del equipo.
- El método de trabajo es el debate transparente y participativo, y el reconocimiento mutuo entre las diferentes partes (sus recursos, necesidades, miedos...)

- **Transferibilidad**

La experiencia contiene, sin lugar a dudas, elementos y características que facilitan su replicabilidad o adaptación en otras organizaciones.

- Se fundamenta en desarrollar las implicaciones del cambio en el concepto de “persona usuaria”: desde sujeto paciente receptor de servicios, a sujeto activo de la recuperación de su proyecto vital.
- Aplica los conceptos y técnicas del diseño social (co-creación entre todos los agentes), coaching de equipos y facilitación del cambio organizacional.
- Requiere el compromiso de la organización con el desarrollo de las personas profesionales y usuarias que la componen.

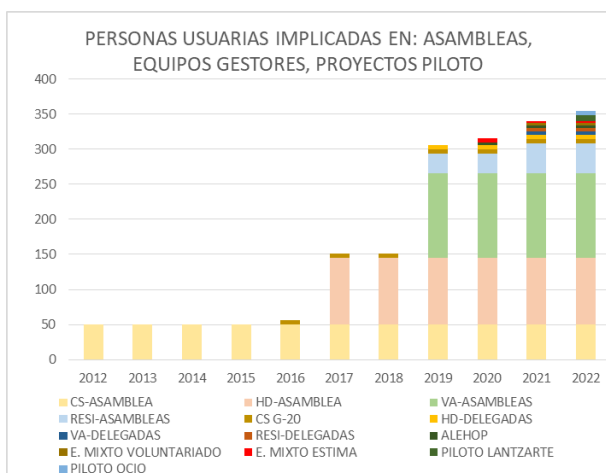
4. RESULTADOS E IMPACTO

Como consecuencia, podemos describir los siguientes resultados que impactan tanto en la organización como en las personas implicadas en el proyecto innovador:

- Hemos generado hábitos que transforman las relaciones y éstas transforman las percepciones y fomentan las buenas rutinas colectivas.
- Se trata de una innovación sostenible en el sentido de no generación de efectos secundarios disfuncionales (otros profesionales, otras personas usuarias encuentran que la innovación no les afecta negativamente).

bINKLUSIon Jardunbide Egokien I Saria/I Premio Buenas prácticas bINKLUSIon -BERRIKUNTZA/INNOVACIÓN-

- Se trata de una innovación que emplea el saber de las personas y de Argia, aplicado para facilitar comunicabilidad, facilidad y seguridad ante los cambios.
- Se trata de una innovación transformadora porque incorpora cambios en el tiempo hacia un progreso consciente y alineado con el actual concepto de persona usuaria en tanto que protagonista de su proceso de recuperación.
- Se trata de una innovación participada y transparente, en tanto ha sido diseñada con y para las personas. Este proceso de trabajo ha colaborado a desarrollar la capacidad individual de tomar decisiones, y generar un pensamiento crítico.
- Se trata de una innovación evolutiva y ética, ya que cambia en función de los contextos y atiende a las necesidades de las personas implicadas



RESULTADOS

Desde 2012, momento en que se instaura la primera asamblea vinculante en el Club social, las asambleas se han extendido (2019) a la totalidad de recursos de Argia. En 2016 aparece, también en el Club, el primer “equipo mixto” gestor del recurso, formado por personas usuarias y profesionales. En 2020 han aparecido equipos mixtos que gestionan programas, y en 2021 se extienden a todos los recursos. Asambleas y equipos gestores mixtos (especialmente estos últimos) analizan las necesidades del servicio-programa, establecen objetivos y planes de acción. Los servicios han entrado en una espiral de innovación transformadora hacia un horizonte de mayor protagonismo de la persona usuaria.

Nuestra mirada sobre este proceso también ha

evolucionado, buscando evidenciar el protagonismo de las personas usuarias: en un primer momento establecimos indicadores sobre la presencia de asambleas como fórmula de organización de la vida; en un segundo momento buscamos evidenciar su carácter decisorio (asamblea vinculante); en este momento trabajamos sobre indicadores que evidencien el trabajo conjunto entre profesionales y personas usuarias.

Respecto a los contenidos sobre los que están trabajando estas innovaciones, se han centrado en dos grandes bloques: uno, el primero en aparecer, busca la mejora de uno de los resultados clave de atención directa, la “satisfacción con la vida en el recurso”, y el otro es relativo a temas indirectamente relacionados con la “prestación del servicio”, esto es: la “participación en la gestión del recurso y el activismo social”.

En 2022 continúan las líneas anteriores, aparecen nuevos proyectos de innovación respecto al resultado clave “satisfacción con la vida en el recurso”, y se inician proyectos dirigidos al “Desarrollo del proyecto vital” y a la “Mejora o estabilidad de la salud”

En este proceso hemos obtenido el reconocimiento de la Fundación Pilares 2020 a la “Construcción colectiva de un club social como espacio para la recuperación de personas con enfermedad mental”. También hemos elaborado un “Marco de la Participación en Argia” que establece los criterios a cumplir en los procesos participativos (proyectos piloto de co-creación de nuevas relaciones en los servicios de apoyo que prestamos (Anexos: Evaluación Premio Pilares, Marco participación, Vídeo aceptación Premio Pilares)

	RESULTADOS DE LA ATENCION DIRECTA				GESTION-ACTIVISMO	
	Satisfacción con la vida en el recurso	Desarrollo del proyecto vital	Mejora o estabilidad de la salud	Mejora relaciones con la familia	Gestion del servicio	Activismo social
2012	asambleas					
2013	asambleas					
2014	asambleas					
2015	asambleas					
2016	asambleas				g-20	
2017	asambleas				g-20	
2018	asambleas				g-20	
2019	asambleas				g-20-delegadas	alehop-AAM
2020	asambleas				g-20-delegadas- e. mixto voluntariado-estima	alehop-AAM
2021	asambleas				g-20-delegadas- e. mixto voluntariado-estima	alehop-AAM
2022	asambleas, piloto odio, normas, espacio laboral	Piloto convivencia Lantzarte	Piloto Pai en 1ª persona		g-20-delegadas- e. mixto voluntariado-estima	alehop-AAM