

Desarrollo de un modelo propio de atención centrada en la persona: el caso del Centro Nafarroa (Amorebieta-Etxano)

Mikel Kerexeta Kortabarria

Departamento de Acción Social, Ayuntamiento de Amorebieta-Etxano

Alaitasune Duarte Armolea

Centro de Día para Personas Mayores,
Centro de Día para Personas con Discapacidad Intelectual,
y Servicio de Atención Diurna y Nagusien Etxea del Centro Nafarroa
nafarroa@grupourgatzi.eus

Amaia Euba

Centro de Día para Personas con Discapacidad Intelectual Nafarroa

Rosa Gil

Centro de Día para Personas Mayores Nafarroa

Ainhoa Pazos

Servicio de Atención Diurna Nafarroa

Irene Ruiz

Departamento I+D+I, Grupo Urgatzi

Gaizka Sánchez

Departamento I+D+I, Grupo Urgatzi

Testu honek Amorebieta-Etxanoko Nafarroa Zentroan pertsonarengan oinarritutako arreta-eredua ezartzeko prozesua aurkezten du. Zentro hau udal-titularitasuneko da, punta-puntakoa zerbitzu eta instalazioetan, eta komunitateari irekita dago. Gaur egun, adinekoen etxea, adinekoentzako eta ezgaitasun intelektuala duten pertsonentzako eguneko zentroak eta adinekoentzako eguneko arreta-zerbitzua daude bertan. Gainera, hainbat elkarte hartzen ditu, eta, horren ondorioz, espazio bizia da, egunero ehunka pertsona joaten dira bertara, eta energia oso egokia sentitzen da bertan. Proiektua funtsezko lau zutabetan oinarritzen da: pertsonak leku nagusia hartzen duen ikuspegia hartzea, familiekin parte hartzeko eta koordinatzeko sistema bat, ezagutza adituaren iturri gisa; langileen ongizatea, arreta beroa emateko oinarri gisa; eta baliabideak koordinatzeko programa, funtzionamendu optimorako berme gisa.

Gako-hitzak:

Pertsona adinduak, ezgaitasun intelektuala duten pertsonak, arreta pertsonalizatua, familiak, ongizatea, lanbide-taldea, inklusioa.

Este texto presenta el proceso de implementación del modelo de atención centrada en la persona en el Centro Nafarroa de Amorebieta-Etxano, de titularidad municipal, puntero en servicios e instalaciones y abierto a la comunidad. Actualmente alberga el hogar de mayores, los centros de día para personas mayores y personas con discapacidad intelectual y un servicio de atención diurna para personas mayores. Además, acoge varias asociaciones, lo que hace que sea un espacio vivo, al que diariamente acuden cientos de personas y en el que se siente muy buena energía. El proyecto se apoya en cuatro pilares fundamentales: la adopción de un enfoque en el que la persona ocupa el lugar central, un sistema de participación y coordinación con las familias como fuente de conocimiento experto, el bienestar de las y los trabajadores como base para proporcionar una atención cálida, y el programa de coordinación de recursos como garantía para un funcionamiento óptimo.

Palabras clave:

Personas mayores, personas con discapacidad intelectual, atención personalizada, familias, bienestar, equipo profesional, inclusión.

1. La atención centrada en la persona

El paradigma en los servicios de atención a las personas dependientes se ha movido hacia un modelo que prioriza la atención personalizada, basada en los derechos de las personas, en el domicilio y en el entorno comunitario. Estudios revelan que la gran mayoría de las personas desean permanecer en su domicilio, integradas en su entorno más cercano hasta el final de sus vidas (Pinazo y Donio, 2018; Pinazo, Costas y Costas Pérez, 2021). En el caso de Euskadi, el 75% de la población de 55 y más años preferiría mantenerse en su propio hogar, aunque precisaran de ayuda para la realización de actividades básicas e instrumentales de la vida diaria (Del Barrio y Díaz-Veiga, 2021).

Además, la atención ha de satisfacer las necesidades, preferencias y expectativas de las personas, y debe ser elegida respetando su voluntad sobre cómo desean ser cuidadas, atendiendo a su autonomía, autodeterminación y dignidad (Martínez Rodríguez, 2011). La atención centrada en la persona ofrece un enfoque interpretativo de la atención y los cuidados completamente diferente al que todavía prevalece en algunas actuaciones, caracterizado por ser instrumental, paternalista y centrado en el servicio.

La atención centrada en la persona (ACP) se fundamenta en una serie de principios éticos, comenzando con el reconocimiento de la dignidad inherente a cada individuo. Pone en valor la singularidad de cada persona, fomenta sus habilidades y fortalezas, defiende sus derechos y respeta su identidad y valores personales, con independencia del estado en el que se encuentre ella y su entorno (Martínez, Cerdó y Díaz-Veiga, 2021; Martínez Rodríguez, 2011). Este modelo apoya el derecho que tiene la persona a la diferencia, a tomar el control sobre sus propias decisiones, a formar parte de la comunidad y, en definitiva, a disfrutar de una existencia que sea verdaderamente significativa y merezca la pena vivir.

Bajo esta mirada, el cuidado es más que una realización técnica-procedimental. Destaca su dimensión más relacional y contempla todos los elementos que interactúan en ella, sean estas las personas cuidadas o las que cuidan (familias, profesionales, amistades, vecindario), incluyendo su biografía y atributos (Martínez Rodríguez, 2011). Desde la atención centrada en la persona, cuidar significa acompañar a la persona y apoyar sus proyectos vitales en proximidad con la comunidad y su conexión con ella. No se trata de una cuestión ajena e impuesta; la atención prestada debe ser una fuente de sentido y bienestar.

Si bien es cierto que este modelo de atención comienza a desarrollarse en España con las primeras aclaraciones teóricas y algunas iniciativas prácticas, en los últimos años está siendo objeto de interés no solamente en los centros, sino también en las instituciones y el ámbito académico, que han

volcado sus esfuerzos para difundirlo y promover su implementación. No obstante, su implementación requiere una transformación integral tanto en lo que hay que hacer como en la manera de hacerlo, e implica adoptar medidas que se refieren al entorno físico, organizativo y de atención. A continuación, presentamos cuál ha sido el proceso de despliegue del modelo de atención centrada en la persona en el Centro Nafarroa, situado en el municipio vizcaíno de Amorebieta-Etxano.

2. El Centro Nafarroa

Antes de convertirse en el primer centro de día para personas mayores y para personas con discapacidad intelectual del municipio, Nafarroa era un centro con historia. Antiguamente, las campos de maizales del caserío Nafarroa separaban Bizkaia del Reino de Navarra y este lugar quedó retratado como símbolo vivo de Amorebieta-Etxano. En 1989, se construyó el Centro Nafarroa con idea de ser el mercado municipal de abastos, aunque nunca llegó a utilizarse como tal. En 2001, se realizó una reforma integral con el fin de acoger, un año después, lo que hoy en día conocemos como el Centro Nafarroa.

El Centro Nafarroa de Amorebieta-Etxano, de titularidad municipal, es un centro puntero en cuanto a servicios e instalaciones y está abierto a la comunidad¹. Actualmente alberga la *nagusien etxea* (hogar de jubiladas y jubilados), los centros de día para personas mayores y personas con discapacidad intelectual y un servicio de atención diurna para personas mayores. Además, acoge varias asociaciones, lo que hace que sea un espacio vivo, al que diariamente acuden cientos de personas y en el que se siente muy buena energía.

El Ayuntamiento de Amorebieta-Etxano contrata la gestión directa del servicio que, tras su puesta en marcha en 2002, ha sido adjudicado en su mayor parte al Grupo Urgatzi, que acumula ya más de 22 años de experiencia al frente del servicio. En los centros de día, la asignación de las plazas la realiza la Diputación Foral de Bizkaia. Este hecho es relevante en términos organizacionales, puesto que ha permitido afianzar en el centro un proyecto de atención sólido.

En todo este tiempo, la filosofía del Nafarroa se ha ido enraizando en los principios de la atención centrada en la persona y hoy se caracteriza por ser un centro abierto a la comunidad en dos direcciones: hacia fuera, pues participa en los momentos cotidianos y celebraciones destacadas del municipio, y hacia

¹ Los centros de día para personas mayores y personas con discapacidad intelectual corresponden al servicio 2.2.1. de la cartera del sistema vasco de servicios sociales (Decreto 185/2015), se dirigen a personas con grado de dependencia II o III y son de titularidad foral. El servicio de atención diurna para personas mayores corresponde al servicio 1.7.1., se dirige a personas con grado de dependencia I y es de titularidad municipal.

dentro, ya que estimula la incorporación a la vida del centro de las familias y agentes comunitarios. En este sentido, promovemos una cultura de la cooperación, articulando mecanismos efectivos de participación de las personas atendidas, las y los profesionales, las familias y el resto de los agentes colaboradores.

3. Modelo propio de atención centrada en la persona

El modelo de atención centrada en la persona ya formaba parte del centro. Contaba con una trayectoria de más de quince años en el centro de atención diurna para personas con discapacidad intelectual, y fue la pandemia la que marcó un antes y un después en el resto de los servicios. La primera ola de la pandemia marcó la necesidad de institucionalizar y sistematizar el modelo de atención centrada en la persona en el centro mediante nuevas herramientas. En medio de la incertidumbre, aquella forma de hacer se consolidó, dejando de ser solo una práctica habitual para convertirse en un pilar formalizado dentro de la esencia misma del centro.

De este modo, desde nuestros hogares y en coordinación con el equipo, comenzamos a dar forma a cada etapa del proceso de cambio. Diseñamos la metodología que guiaría la transformación y definimos los formatos más adecuados para integrar este nuevo enfoque en el centro. El modelo propio de atención centrada en la persona se ha desarrollado de manera progresiva en cada uno de los recursos, abarcando cuatro procesos fundamentales en el camino: la centralidad de la persona usuaria en la atención, la valoración de la plantilla y su ajuste organizacional, los lazos de colaboración con familiares y el entorno comunitario, y, por último, la reestructuración del centro como espacio habilitador. El elemento que une los cuatro procesos y permite una simbiosis adecuada para la correcta implantación de un modelo de atención centrada en la persona es la coordinación continua y reflexiva de los recursos.

A cada uno de los procesos, le asignamos un nombre distintivo con el fin de que adquiriera una identidad única que resonara en todos los miembros del personal (cuadro 1). Si bien puede parecer un detalle trivial, asignar nombres a los procesos incide positivamente en la involucración de todo el equipo. Crea un sentido de identidad, pertenencia y claridad, lo que, a su vez, fomenta una participación activa y comprometida, que, en última instancia, es el punto de partida para emprender exitosamente nuevos caminos.

Podemos decir que los nombres de los procedimientos se han convertido en un símbolo del esfuerzo colectivo, reflejando un recorrido que se inicia en los cimientos del centro, representados por quienes sostienen su funcionamiento diario, y se extiende hasta la última pieza del proyecto que hemos construido todas las personas juntas: un modelo de atención donde cada persona usuaria da sentido a nuestra labor.

4. Primera parada: Orain Ni, la persona usuaria en el centro de la atención

Orain Ni es el programa de implementación de la atención centrada en la persona dirigido a las personas usuarias de los centros de atención diurna y el servicio de atención diurna Nafarroa.

Uno de los mayores retos para situar a la persona en el centro de nuestra mirada y nuestras intervenciones fue dejar de lado los intereses puramente profesionales y organizativos. Para lograr una atención verdaderamente personalizada —que no solo individualizada—, es fundamental abandonar la idea de que la persona usuaria es un sujeto pasivo que simplemente recibe apoyos. Deben quedar atrás las visiones jerárquicas y directivas en torno la atención y, en su lugar, debe promoverse una relación basada en la confianza mutua y la escucha activa, donde la persona es reconocida como valiosa por sí misma.

4.1. Principios del cambio de modelo

A continuación, exponemos las reflexiones que han guiado este primer momento y que podrían resumirse en las siguientes afirmaciones. Incorporamos en cada una un extracto ilustrativo de la *Guía ACP* del Centro Nafarroa con recomendaciones de las propias personas usuarias:

- Conocernos para acompañar, conocemos para no vulnerar
- Cada persona es única y diferentes, estamos marcadas y marcados por nuestras fortalezas y limitaciones, seguimos alimentando ilusiones y existen ciertas cuestiones que nos suscitan temor. Cambiamos, y cada momento vital es irrepetible. Por ello, resulta fundamental comprender a fondo las singularidades de la persona que vamos a acompañar. El trato cálido se refiere al acompañamiento de la persona mediante una

Cuadro 1. Procesos conducentes a la implementación del modelo de atención centrada en la persona en el Centro Nafarroa

Centralidad de la persona usuaria en la atención	Orain Ni
Valoración de la plantilla y su ajuste organizacional	Orain Gu
Lazos de colaboración con familiares y el entorno comunitario	Harremanetan
Coordinación	Hiru

Fuente: elaboración propia

interacción cercana que procura en todo momento el bienestar tanto de la persona usuaria como del equipo de atención:

Cuenta con mi opinión y mis gustos a la hora de preparar actividades. Cada vez que se te ocurra una nueva actividad, consúltame si me interesa y, si es posible, motícame a participar en el antes, durante y después. (*Guía ACP*)

- Respetamos la dignidad e intimidad de la persona

Cuidar con respeto implica reconocer la singularidad de cada persona y evitar su deshumanización. Tratar a alguien como un objeto daña su identidad y afecta la vocación de las y los profesionales, pues olvidan que cada individuo es un sujeto de derechos, emocionalmente vulnerable. Respetar la intimidad significa valorar a la persona en su totalidad, considerando sus miedos, preferencias y dignidad:

Necesito que respeten mi espacio, mis decisiones y mis emociones. Déjame deambular entre diferentes espacios sin que tenga que pedirte permiso, quiero sentirme libre y andar mientras pueda. Yo me encargaré de avisarte de dónde estoy. (*Guía ACP*)

- Las palabras importan, reconocemos la valía de cada persona

El lenguaje es el reflejo de nuestro modo de pensar y la manera en que interpretamos el mundo y las relaciones. A través del lenguaje, damos forma y estructura a nuestro pensamiento. Las palabras que elegimos reflejan nuestra comprensión —o falta de ella— sobre la vejez y la discapacidad y, por tanto, influyen en las emociones y el comportamiento (Martínez Rodríguez, 2020). Las opiniones que manifestamos y cómo nos dirigimos hacia las personas son elementos clave para el buen cuidado. El lenguaje cotidiano tiene que evitar la infantilización y los estereotipos edadistas, para convertirse en una herramienta que brinde visibilidad y respeto a quienes acompañamos:

Si tengo problemas de audición, no me grites. Mejor, dirígete a mí mirándome a la cara y asegúrate de que te estoy prestando atención. Acompaña tus palabras con gestos para facilitar la comunicación y asegúrate de que realmente te he entendido. (*Guía ACP*)

- Tomar control sobre las propias decisiones, impulso del empoderamiento

Las personas usuarias, así como las y los profesionales, son parte activa en la creación de un ambiente de apoyo y respeto mutuo. Esta es una condición indispensable para que expresen sus preferencias, elijan en qué actividades participar y sean escuchadas en asuntos que afectan a su bienestar. Cada persona contribuye a la dinámica del centro, enriqueciéndola con sus experiencias, valores y necesidades. Se trata de respetar su capacidad de decisión y proporcionar

los recursos y acompañamiento necesarios para fortalecer su independencia y autoestima:

Quiero formar parte del funcionamiento de mi centro y aportar mi granito de arena. Anímate a realizar aquellas tareas que yo también puedo hacer (poner y recoger la mesa, barrer, fregar, cocinar, leer). Déjame decidir si tengo hambre, frío o calor. Pregúntame, pero no decidas por mí si puedo hacerlo yo. (*Guía ACP*)

- Somos comunidad porque la habitamos, la creamos y participamos activamente en ella

Es fundamental que las personas usuarias formen parte del día a día de la comunidad, compartiendo espacios, actividades y relaciones que refuercen su pertenencia y visibilidad. Cada persona ha construido su propio proyecto de vida en la comunidad y debe poder mantenerlo, sin que el nivel de dependencia y la discapacidad sean un problema para ello:

Recuerda que tengo familia y amistades. Ayúdame y acompáñame a mantener el contacto con ellas y ellos, y a ampliar mi red social. (*Guía ACP*)

4.2. Retroalimentación y aprendizaje

Estas reflexiones tomaron mayor cuerpo en un curso especializado teórico-práctico, que resultó de gran utilidad para transmitir toda la experiencia y metodología acumulada en el centro de día para personas con discapacidad intelectual, para formar a todo el equipo de profesionales y para seguir matizando el modelo que buscábamos implementar. Las sesiones formativas dirigidas por las propias profesionales del centro de día para personas con discapacidad fueron fundamentales para generar espacios de diálogo y retroalimentación con la plantilla, fomentando un proceso bidireccional: por un lado, la sensibilización de todo el equipo, al tiempo que se destaca la importancia del papel de quienes no realizan una atención directa; y por otro, el aprendizaje para diseñar procedimientos de cuidado más humanos y su asimilación en la práctica diaria.

Tomando como base esa formación, creamos un equipo tractor con tres líneas de trabajo: presentar nuevas iniciativas basadas en la atención centrada en la persona, dar soporte al equipo y hacer seguimiento del proyecto.

4.3. Instrumentos para materializar la atención centrada en la persona

4.3.1. Profesional de referencia

Uno de los componentes esenciales para poder llevar adelante el cambio de modelo es la creación de la figura del profesional o la profesional de referencia y su asignación a cada persona usuaria y sus familiares. Avanzamos en este proceso mediante la elección de profesional de mutuo acuerdo, considerando el

nivel de relación (afinidad, confianza) y la calidad del servicio (sentirse bien tratados/as). Cuando se produce un ingreso, la asignación de profesional de referencia se realiza de manera temprana, basándose en la información recopilada en los primeros encuentros.

Durante el proceso de acogida y adaptación, además de conocer la historia de vida de la persona usuaria, es importante comenzar a descubrir lo que es relevante en sus rutinas, observar lo que todavía es capaz de hacer, adaptar las tareas para que pueda seguir disfrutándolas, ofrecer oportunidades de desarrollo personal dentro de un grupo. En esta fase, resulta fundamental observar atentamente y comprender sus reacciones ante distintas situaciones. Es una oportunidad para conectar con la persona, compartir experiencias y construir nuevos proyectos de vida, despertando nuevas ilusiones dentro del centro.

Tenemos que ser creativos y flexibles, y actuar con una buena dosis de sentido común. Para ello, la figura del profesional o la profesional de referencia es imprescindible, junto con la colaboración de la familia como una fuente valiosa de conocimiento experto de la persona usuaria que se va a acompañar². Una integración plena de la persona en el centro requiere tiempo, observación y compromiso continuo.

4.3.2. Historias de vida

Las historias de vida son una herramienta indispensable para la implantación de la atención centrada en la persona. En ellas, recogemos información significativa sobre las personas usuarias, basada en su biografía, su propósito en la vida y los apoyos que necesita, entre otras cuestiones. Toda esta información nos brinda el conocimiento necesario para reconocer a cada persona usuaria en su singularidad, identificando sus fortalezas, capacidades, intereses, preferencias, valores y aquello que le desagrada.

Este conocimiento permite diseñar intervenciones personalizadas, utilizando la comunicación verbal y no verbal como un puente esencial. Las historias de vida se elaboran en un proceso participativo, compartido y consensuado, y se mantienen abiertas a la actualización continua, lo que las convierte en una herramienta dinámica y en constante evolución.

4.3.3. Actividades diarias y actividades con sentido

Todas las personas no tienen los mismos intereses ni disfrutan de las mismas actividades. Por ello, cada persona usuaria gestiona su tiempo y ocupaciones de manera individualizada, combinando actividades

diarias de diversa índole que llenen de sentido la estancia de la persona en el centro. Valoramos las actividades espontáneas y respetamos que se realicen de acuerdo con los deseos de cada persona. Desde esta perspectiva, la flexibilidad es una cualidad indispensable para acompañar a las personas usuarias.

Las actividades que se desarrollan en el entorno comunitario juegan un papel importante para fortalecer el sentido de pertenencia de la persona usuaria y crear nuevos lazos sociales, basados en la empatía y la solidaridad. Crear contactos sociales de calidad influye positivamente en la percepción que tiene una persona sobre sí misma y refuerza la autoestima y seguridad para hacer frente a futuros problemas de salud o bienestar. Nos involucramos en esta búsqueda de manera regular, a través de rutinas, participando en festividades o cualquier otra acción que permita a las personas sentirse incluidas, como son la asistencia a exposiciones, el teatro, leer libros en la biblioteca del municipio, cocinar en la cocina del centro cultural Zelaieta, ir a la piscina del polideportivo Larrea, así como tomar parte en las celebraciones y tradiciones que el municipio de Amorebieta-Etxano ofrece a toda la ciudadanía.

A lo largo de este proceso, establecemos alianzas tanto intergeneracionales como intrageneracionales, fomentando colaboraciones con escuelas y otros espacios donde conviven personas de generaciones más jóvenes. También trabajamos en conjunto con el centro de día de Muskiz (Bizkaia), promoviendo el intercambio de experiencias y apoyo mutuo. El objetivo es crear un espacio para dar y recibir, donde todas las partes se beneficien y aprendan unas de otras.

4.3.4. Sesiones de atención centrada en la persona

Cuando hablamos de transformaciones, lograr un cambio cultural suele ser más desafiante que un cambio organizativo, sobre todo cuando se enfoca en adoptar un modelo de atención que quisiéramos recibir en casa. La forma de ser y actuar dentro de un centro influye profundamente en cómo se lleva a cabo el trabajo, y es en este aspecto donde encontramos más resistencias. El equipo necesita tener el valor, la motivación y el compromiso para asumir este proceso, que no es lineal. En el camino surgieron miedos, dudas y preguntas, lo cual es una señal clara de que estábamos cambiando.

El aprendizaje no ocurre de inmediato, sino que se adquiere mediante la práctica. Por eso, es fundamental contar con un equipo de apoyo que haga el seguimiento del personal, brindándole ayuda y seguridad. Este equipo actúa como un puente entre el cambio organizacional y el cultural, permitiendo que ambos procesos avancen de manera sincronizada y eficaz. Abordaremos con más detalle el tipo de apoyo que se ofrece más adelante.

² Profundizaremos en el papel y la implicación de la familia en la vida de la persona usuaria más adelante.

Otra herramienta validada son las sesiones de atención centrada en la persona, en las que semestralmente se reúnen profesionales, persona usuaria y familia para compartir los apoyos que la persona usuaria requiere para continuar con su proyecto de vida y sus objetivos. Se trata, así, de un recurso que permite la toma de decisiones de las personas usuarias en las que se consensua y actualiza su proyecto vital dentro del centro.

4.3.5. Proyecto de alimentación saludable: Goxo-goxo

Entre las actividades más valoradas por las personas usuarias, están las relacionadas con la alimentación. Es por ello por lo que nace Goxo-goxo, un programa de alimentación saludable implantado en el Centro Nafarroa, basado en la atención centrada en la persona, que busca mejorar la satisfacción de las personas usuarias con la oferta culinaria del centro, además de mejorar su bienestar y, por otro lado, concienciar sobre la importancia de cuidar la alimentación y el consumo de proximidad. La iniciativa nació como respuesta conjunta a la preocupación expresada por las personas usuarias y sus familiares respecto a la calidad de la alimentación en el centro.

Ante este escenario, lo primero fue implicar en el proceso a las personas usuarias, invitándolas a ser agentes de decisión y transformación, así como a familiares y personas trabajadoras. Por otro lado, se contactó con productores y proveedores locales para impulsar el uso de productos de proximidad en la elaboración de los menús. En este sentido, Goxo-goxo se estructura en cinco áreas de trabajo, todas en línea con los preceptos de la atención centrada en la persona (cuadro 2).

4.4. Seguimiento de la implantación

El seguimiento de la implantación del modelo de atención centrada en la persona no es una tarea sencilla, principalmente porque requiere adoptar un enfoque multidimensional, asumiendo aspectos tanto cuantitativos como cualitativos. Es fundamental

evaluar el grado de desarrollo del modelo, identificar las dificultades surgidas durante su implementación y aplicar estrategias para la mejora continua. Este proceso debe incluir la perspectiva de todas las personas involucradas —personas usuarias, profesionales y familias—, para garantizar una visión completa y un enfoque más efectivo en la implementación del modelo.

El aprendizaje no ocurre de inmediato, sino que se adquiere mediante la práctica. Por eso, contar con un equipo de apoyo que haga el seguimiento del personal, les brinde ayuda y seguridad, es fundamental. Este equipo actúa como un puente entre el cambio organizacional y el cultural, permitiendo que ambos procesos avancen de manera sincronizada y eficaz. Abordaremos con más detalle el tipo de apoyo que se ofrece más adelante.

A continuación, presentamos algunas acciones clave en este proceso, las cuales se respaldan con una comunicación constante y fluida:

- **Reuniones mensuales del equipo tractor y la plantilla**
Permiten evaluar el progreso de la implementación, discutir posibles dificultades y ajustar estrategias según sea necesario. Sirven también para compartir experiencias y buenas prácticas entre los miembros del equipo.
- **Análisis de indicadores**
Es fundamental llevar a cabo un seguimiento continuo de los indicadores clave del modelo, tanto objetivos (cambios en el estado de salud y bienestar) como subjetivos (percepción de la persona usuaria sobre las actividades, el centro). De igual manera, este análisis tiene que contemplar las valoraciones de las personas trabajadoras y las familias, así como las directrices del Ayuntamiento de Amorebieta-Etxano.
- **Espacios de diálogo y encuentros para la reflexión**
Se trata de espacios abiertos dedicados a la mejora continua del modelo de atención centrada en la persona, espacios en los que se encuentran

Cuadro 2. Áreas de trabajo del proyecto Goxo-goxo	
Eje	Descripción
I. Transformación de las rutinas	Se crearon nuevas rutinas saludables, como realizar paseos después de comer o incorporar entrantes vegetales en el menú. Estas acciones, aunque simples, favorecen la creación de nuevas prácticas que, con el tiempo, pueden consolidarse en la vida cotidiana de los individuos, otorgándoles un significado dentro de su estilo de vida.
II. Transformación de los espacios	Con la participación de las personas usuarias, se rediseñó el comedor del centro con el fin de crear un espacio cómodo y acogedor que facilita la comunicación entre comensales y profesionales, y genera un ambiente más relajado.
III. Espacio de participación y consenso	Las personas usuarias participan en la elaboración de los menús en un comité, un espacio que reconoce la agencia de estas sobre sus hábitos y decisiones.
IV. Apertura a la participación comunitaria	En el programa, la socialización y relación con el entorno comunitario del municipio adquiere gran relevancia. Además, parte del aprendizaje adquirido en la experiencia se devuelve a la comunidad, con la producción de un recetario.

Fuente: elaboración propia

todos los agentes involucrados en el cuidado de las personas usuarias y trabajan unos con otros intercambiando ideas y nuevas propuestas. Estos momentos son clave para promover un ambiente colaborativo, ayudando a consolidar el compromiso de todas las partes hacia el cambio de atención y su participación en las decisiones de las cuestiones que conciernen al centro.

- Comunicación del cambio de paradigma en la atención

No debe pasarse por alto el momento informativo sobre el cambio de atención. Es una estrategia esencial para que todas las partes estén alineadas y comprendan claramente los nuevos enfoques y objetivos del modelo de atención. La comunicación abierta permite que las y los familiares se sientan parte del proceso, lo que facilita la adaptación y el compromiso con el cambio. Además, al estar informados y sensibilizados, pueden ofrecer un apoyo más adecuado y coherente, mejorando así la calidad del cuidado y el bienestar de las personas usuarias. Es una labor que hay que tomar con especial dedicación, pues deriva del espíritu del centro.

Sin lugar a duda, estos cuatro momentos (reflexión, retroalimentación y aprendizaje, apoyo continuo y difusión con otros agentes) son hitos destacados en nuestro camino hacia la implantación del modelo de atención centrada en la persona, ya que fueron procedimientos válidos para enfrentarse a resistencias al cambio por parte de algunas personas trabajadoras.

5. Segunda parada: Harremanetan

Harremanetan es el programa de implementación de la atención centrada en la persona dirigido a las familias de los centros de atención diurna y del servicio de atención diurna Nafarroa. Las relaciones familiares continúan siendo la principal fuente de apoyo de las personas usuaria: es a través de ellas que reciben el apoyo necesario para las actividades de la vida diaria, y también proporcionan vínculos afectivos y emocionales, fundamentales para el bienestar y la satisfacción de la persona usuaria. La familia conoce sus necesidades, expectativas y preferencias de primera mano y este saber por experiencia, junto con el saber experto de las y los profesionales, potencia un cuidado excepcional, cálido, desde el respeto y la aceptación.

La familia cumple un papel básico en la experiencia de la persona usuaria en el centro; es un componente más para el correcto funcionamiento del modelo de atención centrada en la persona. Para ello, contamos con un sistema de comunicación, coordinación y participación con las familias que, desde la transparencia, procura la confianza mutua en bien de la persona usuaria, tanto dependiente como con discapacidad, intentando coordinar acciones y ayudando a identificar nuevos apoyos para la mejora de su calidad de vida.

El proyecto Harremanetan se ha apoyado en dos pilares, el Consejo del Centro y el sistema de participación directa en el centro, y se ha articulado a través de cuatro documentos informativos y de diversos instrumentos para comunicarnos con las familias.

5.1. Pilares del proyecto

5.1.1. Consejo del Centro

El centro cuenta, desde 2007, con un órgano de participación: el Consejo de Centro. Es el resultado natural de una reflexión estratégica, en la que se integró a todos los agentes en la elaboración de los objetivos del centro, incluyendo al Departamento de Acción Social del Ayuntamiento de Amorebieta-Etxano. En él están representados, de forma estable, los diferentes intereses que concurren en los centros de atención diurna las personas que acuden a ellos, sus familias o representantes legales, las y los profesionales que prestan directamente el servicio (Urgatzi, S. L.) y la titularidad del centro (Dirección del Departamento de Acción Social y trabajadora social de referencia de Amorebieta-Etxano). Si la ocasión o el asunto lo requieren, invitamos a participar a otros agentes comunitarios, con el objetivo de ensanchar el marco colaborativo. Trabajamos para mantener un diálogo constante entre familias, profesionales y personas usuarias, aportando ideas, expresando inquietudes y colaborando en la mejora del modelo de atención. El punto de partida es común: integrar conocimientos y experiencias para fortalecer la atención.

El Consejo de Centro se encarga de aprobar y seguir el Plan de Centro, impulsando nuevas herramientas y proyectos para la mejora de la calidad de vida de la persona usuaria, a través de un servicio más cercano, transparente e inclusivo. El Consejo de Centro se reúne, como mínimo, al comienzo del año, para establecer los objetivos anuales, y al final del año, con el objetivo de evaluar la actividad del centro y valorar nuevas iniciativas.

5.1.2. Sistema de participación Harremanetan

Entendemos por participación familiar la implicación activa y continua en la vida del centro. Creemos que el modelo basado únicamente en la gestión y el traspaso de información, donde la implicación de las familias se vuelve una interacción puntual y burocrática, es limitado. Para que el centro sea un verdadero espacio de convivencia, es fundamental que se mantenga abierto y accesible, con límites porosos; sin puerta de entrada, sin timbre y sin horario de visitas, optando en su lugar por la cortesía y la prudencia a fin de garantizar una convivencia armoniosa y coherente con el resto de las actividades del centro.

Fomentar el diálogo y una comunicación bidireccional es clave para que las familias se sientan empoderadas para participar activamente en la toma de decisiones

y en la vida del centro. En este sentido, no son meras observadoras, sino agentes esenciales en el bienestar de sus seres queridos, compartiendo experiencias, conocimientos y apoyo emocional. Desde esta perspectiva, hemos integrado nuevas formas de participación, adaptándonos a los avances tecnológicos y al contexto sociosanitario, que siempre que ha sido necesario.

5.2. Documentos informativos

Disponemos de cuatro documentos que ofrecen información significativa a las personas usuarias y a sus familias:

- **Dossier de bienvenida:** se trata de un documento en lectura fácil que se entrega durante la acogida de una nueva persona usuaria. En este dossier, se presentan todos los servicios del centro con fotografías e información de cada profesional y datos generales de interés.
- **Catálogo de alimentación Goxo-goxo:** se entrega durante la acogida de una nueva persona usuaria e incluye los menús de invierno y de verano que va a degustar cada día. Además, en función de lo que comen en el centro, a las personas usuarias se les hacen recomendaciones con recetario para un apetecible desayuno y una deliciosa cena saludable. Al entregar el catálogo a las familias, les damos la oportunidad de participar activamente en la alimentación diaria de su familiar, favoreciendo aportaciones que mejoren la personalización de los cuidados.
- **Catálogo de actividades:** se entrega durante la acogida de una nueva persona usuaria. Gracias a él, la persona usuaria puede elegir entre la multitud de actividades y eventos que se organizan a lo largo del año.
- **Kaixo!:** esta revista cuenta con secciones elaboradas por las personas usuarias y por el equipo de profesionales. Tiene un objetivo doble: documentar e informar sobre las actividades realizadas y momentos compartidos, a la vez que disponer de un canal abierto a la participación de personas significativas para el centro.

5.3. Otros recursos para comunicarnos con las familias

- **Agenda personalizada**

La agenda es tanto un soporte organizativo como un puente para el apoyo emocional. Cada persona usuaria dispone de su propia agenda, personalizada según sus preferencias, y la convierte en un reflejo de su día a día. A través de ella, se fortalece el vínculo entre el centro y las familias, lo que facilita una comunicación fluida y enriquecedora.

Más que un simple registro, la agenda se transforma en un espacio de diálogo abierto y bidireccional,

donde convergen profesionales, personas usuarias y sus familias. Su carácter compartido permite integrar observaciones específicas del profesional de referencia, estados de ánimo de la persona usuaria y mensajes de cariño de la familia, lo cual hace de cada anotación un testimonio atento y cuidadoso del bienestar de la persona usuaria. Así, su uso no solo organiza, sino que también acompaña, de manera que contribuye a mejorar el estado emocional de quienes la utilizan, siempre bajo el resguardo de la confidencialidad.

- **Comunicaciones por teléfono y WhatsApp**

Durante el confinamiento, comenzamos a utilizar la aplicación WhatsApp para mantener el contacto y afrontar la nueva situación de la mejor manera posible. Lo que en un principio fue una necesidad terminó convirtiéndose en una práctica apreciada y consolidada. Esta vía de comunicación visual acerca aún más la vida del centro a las familias. A través de fotos, vídeos o mensajes, pueden conocer lo que hacen sus seres queridos, lo que les da tranquilidad y una mayor sensación de cercanía. Son un soporte más para recordar lo que han hecho, ayudándoles a sentirse más conscientes y reconocidos/as en su entorno. Es una vía gráfica que acerca la vida del centro a las y los familiares, además de ser un apoyo para dar continuidad al cuidado fuera del centro y aumentar los niveles de reconocimiento de la persona usuaria.

- **Programas de participación conjunta:**

Todas las personas usuarias tienen la oportunidad de compartir una actividad significativa y social con sus familiares o la persona de referencia que ellas elijan. Hacemos partícipes a las y los cuidadores de las actividades del centro, para que conozcan y sientan el entorno y el grupo de iguales en el que se desenvuelve su familiar diariamente. Actividades como Te Invitamos a Comer, Zurekin Goxo-goxo, Café para Compartir, el coro Nafarroa o la compañía de teatro Nafarroa tienen gran éxito entre personas usuarias y familiares. Al diseñar nuevas iniciativas y poner en marcha proyectos, procuramos que las familias puedan participar y, en caso de resultar complicado, se intenta buscar otras de vías para que puedan formar parte de ellas.

6. Tercera parada: Orain Gu

Orain Gu es el programa de implementación de la atención centrada en la persona en el equipo de profesionales de los centros de atención diurna, el servicio de atención diurna y *nagusien etxea* (hogar de jubiladas y jubilados), mediante rutinas y actividades beneficiosas, las cuales permiten cohesionar el equipo de profesionales del centro de atención diurna y motivarlo en la labor tan importante que realiza día a día. Este programa parte de la necesidad de apoyar y cuidar a la plantilla del centro, de cuidar de quienes

cuidan. En este sentido, una mayor motivación e implicación del personal repercute en una mayor calidad de la atención que reciben las personas usuarias.

En relación con las rutinas significativas, implementar uniformes de nuevo diseño acordes con el nuevo modelo y rutinas del centro ha sido un paso para dejar de lado el poder simbólico que los antiguos uniformes ejercían sobre las personas usuarias, pasando así a un uniforme que abraza la horizontalidad de los cuidados. Mediante estos nuevos uniformes tratamos de crear relaciones distendidas entre profesionales y personas usuarias, como punto de partida para superar relaciones de poder profesional-persona usuaria.

En cuanto a las personas trabajadoras, el programa busca cuidar su bienestar físico y emocional a través de tres pilares:

- Impulso de la inteligencia emocional mediante *coaching*, para ayudar a disminuir los niveles de estrés y a gestionar emociones.
- Fomento de hábitos saludables mediante la realización de ejercicio físico. Para ello, se realizan sesiones grupales de estiramientos todos los días por la mañana, diseñadas por la fisioterapeuta del centro, y paseos saludables por los alrededores del centro.
- Promoción del desarrollo profesional, consensuado en equipo diferentes proyectos formativos que ayudan a apoyar a las personas usuarias tanto en sus aficiones como en la mejora continua de sus cuidados.

7. Programa de coordinación Hiru: “las vías del tren”

La composición del Centro Nafarroa, por la variedad de servicios que incluye y el perfil diverso de personas que atiende con diferentes niveles de autonomía, dependencia y discapacidad, hace necesaria una coordinación eficiente y armoniosa de los recursos. Una óptima coordinación tiene un enorme potencial para el centro; es una oportunidad invaluable. Es una oportunidad que abre puertas a enfoques más completos y enriquecedores en la atención a las personas usuarias.

En primer lugar, nos permite, como profesionales, abordar las necesidades de manera más integral, considerando no solo los aspectos relacionados con la vejez, sino también otros factores que tienen que ver con la discapacidad. En el plano profesional, este hecho es enriquecedor, porque permite adquirir un enfoque más personalizado de la intervención: se genera un interés genuino por conocer mejor a cada persona, ponerse en el lugar de la persona de manera más profunda y acompañar de manera más próxima.

En segundo lugar, una buena coordinación nos permite diseñar actividades que sean verdaderamente

inclusivas y colaborativas, adecuadas a las capacidades y deseos de cada grupo. A través de esta planificación, no solo buscamos que las actividades sean accesibles para todos, sino que también promovemos la interacción y la participación activa, lo que fomenta la creación de vínculos entre las personas, independientemente de sus diferencias. Este enfoque inclusivo no solo beneficia a las personas más autónomas, sino que también fortalece el sentido de pertenencia de quienes tienen mayores dificultades de movilidad o capacidad cognitiva.

Es crucial dar espacio al apoyo mutuo entre los diferentes grupos de iguales, fomentando una dinámica de solidaridad que favorezca la colaboración entre personas con diferentes niveles de autonomía. A pesar de las singularidades de cada persona, lo que nos une como comunidad es el hecho de utilizar el centro, y ese sentido de pertenencia es esencial para crear un ambiente de respeto, empatía y cooperación.

Esta dinámica de colaboración y apoyo entre los colectivos también tiene una incidencia positiva en el bienestar emocional, ya que las personas se sienten valoradas no solo por lo que reciben, sino también por lo que pueden ofrecer a los demás, independientemente de sus capacidades. De esta manera, la coordinación efectiva dentro del centro no solo optimiza la atención y las actividades, sino que también fortalece el tejido social que se crea entre las personas usuarias, lo cual fomenta una comunidad más cohesionada.

8. Reflexión final

La implementación de un modelo de atención centrada en la persona puede contemplarse como un trayecto que se compone de diversas paradas, cada una de las cuales representa una etapa fundamental, con un propósito claro en el proceso de transformación y atención.

En primer lugar, comenzamos con el trazado de la ruta principal, eligiendo el camino que nos guiará a lo largo del proceso. Este camino tiene un enfoque firme y decidido hacia las necesidades y derechos de las personas usuarias, quienes ocupan el centro de todo el modelo de atención. A medida que avanzamos, nos aseguramos de que cada decisión y acción esté orientada a mejorar su calidad de vida, respetando su autonomía y dignidad en todo momento.

La segunda parada de este recorrido se centra en las relaciones con las familias, principales proveedoras de cuidado. Ellas son, sin duda, las que poseen el conocimiento derivado de la experiencia y tienen un papel fundamental en el éxito del modelo. Estas personas, que acompañan de cerca a las personas usuarias en su día a día, son esenciales para que el vínculo entre el sistema de atención y las personas atendidas sea adecuado y adaptado a cada una de ellas. Es crucial que las relaciones entre personas cuidadoras y personas usuarias se basen en la

empatía, el respeto mutuo y la comprensión profunda de las necesidades individuales.

La tercera parada tiene como objetivo asegurar el bienestar del equipo de profesionales del centro. La valoración, apoyo y motivación del equipo son elementos fundamentales para que las nuevas formas de trabajo integren el enfoque de la atención centrada en la persona. Es fundamental reconocer que su bienestar influye directamente en el tipo de acompañamiento que realizan. Por ello, deben crearse condiciones laborales que fomenten su desarrollo profesional y personal, garantizando que la plantilla se encuentre en un entorno saludable, tanto física como emocionalmente.

Por último, las vías del tren, que simbolizan la infraestructura del sistema, son las que permiten que todo el proceso funcione de manera fluida y coordinada, asegurando que todos los componentes del modelo se integren y trabajen al unísono. La coordinación integral del sistema es esencial para que el viaje hacia un modelo de atención centrada en la persona sea exitoso, permitiendo que cada elemento del sistema se apoye mutuamente y que, en conjunto, se logren los objetivos propuestos.

Tenemos una idea clara de hacia dónde queremos ir, sabemos cuál es el propósito de nuestro día a día y mantenemos el enfoque fijado en cómo desarrollarlo.

Todo ello, nos empuja a repensar nuestras iniciativas e indagar en nuevos proyectos, siempre desde la confianza en nuestro trabajo y en todo el equipo que lo sustenta, cuyo motor no es más que ofrecer una atención cálida.

Agradecimientos

Por último, queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a todas las personas que han formado parte de todo el proceso, contribuyendo a él desde distintas perspectivas y ámbitos. Comenzamos por las personas usuarias, sus familiares y el equipo de profesionales de Nafarroa, quienes han sido nuestra mayor inspiración y el motor principal del cambio. También queremos agradecer a las instituciones públicas, en especial, al Departamento de Acción Social Comunitaria del Ayuntamiento de Amorebieta-Etxano, a la Diputación Foral de Bizkaia y al Gobierno Vasco, por su apoyo y acompañamiento en las diferentes etapas. Al gran equipo humano que conforma el Grupo Urgatzi y a todos los agentes de la comunidad, tanto a los centros educativos como a las asociaciones, por enriquecer nuestro proyecto con su aportación: gracias. Y finalmente, a la ciudadanía, por permitirnos ser parte del ecosistema de cuidados del municipio.

- DEL BARRIO, E. y DÍAZ-VEIGA, P. (2021): *Estudio sobre las condiciones de vida de las personas de 55 y más años en Euskadi 2020. Resumen de resultados*, serie Gizartea Hobetuz, Vitoria-Gasteiz, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, n.º 79, <https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_ss/es_publica/adjuntos/1.Resumen_CONDICIONESVIDA_ES.pdf>.
- EUSKADI (2015): "Decreto 185/2015, de 6 de octubre, de Cartera de Prestaciones y Servicios del Sistema Vasco de Servicios Sociales", *Boletín Oficial del País Vasco*, n.º 206, 29-10-2015, <<https://www.legegunea.euskadi.eus/eli/es-pv/d/2015/10/06/185/>>.
- MARTÍNEZ, T.; CERDÓ, M. F. y DÍAZ-VEIGA, P. (2021): *Rutas de avance en la atención centrada en la persona*, San Sebastián, ACP Gerontología; Matia Instituto, <<https://www.matiainstituto.net/es/proyectos-de-investigacion/proyectos/rutas-de-avance-en-la-atencion-centrada-en-la-persona>>.
- MARTÍNEZ RODRÍGUEZ, T. (2011): *La atención gerontológica centrada en la persona: guía para la intervención profesional en los centros y servicios de atención a personas mayores en situación de fragilidad o dependencia*, serie Gizartea Hobetuz, n.º 76, Vitoria-Gasteiz, Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco, <https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_ss/es_publica/adjuntos/Atencion%20Gerontologica.pdf>.
- PINAZO, S.; COSTAS, C. y COSTAS PÉREZ, E. (2021): *Sociedades longevas ante el reto de los cuidados de larga duración. Revisión de literatura científica y especializada*, Barcelona, Observatorio Social de la Fundación La Caixa, <<https://elobservatoriosocial.fundacionlacaixa.org/es/-/sociedades-longevas-ante-el-reto-de-los-cuidados-de-larga-duracion>>.
- PINAZO, S. y DONIO, M., (2018): *La soledad de las personas mayores: conceptualización, valoración e intervención*, serie Estudios, Madrid, Fundación Pilares para la Autonomía Personal.