

Buenas Prácticas en...

LA METODOLOGÍA DE LA AUTOFORMACIÓN EN ULIAZPI

Nombre de la entidad: Uliazpi (Organismo Autónomo de la Diputación Foral de Gipuzkoa “Fundación Uliazpi”).

Promotor/es de la buena práctica: Uliazpi.

Federación a la que pertenece: FEVAS.

Coordinador o persona de contacto: José Ramón Iturrieta Gutiérrez, Responsable de Recursos Humanos.

Fecha o periodo en el que se ha desarrollado: Desde 1993 hasta la fecha.

Otros datos que se consideren relevantes:

LA BUENA PRÁCTICA

La buena práctica consiste en el empleo generalizado de una modalidad de autoformación, complementaria a otros tipos de formación, tales como la formación “tradicional” (cursos, visitas y congresos) y las reuniones y grupos de trabajo que se vienen llevando a cabo en Uliazpi desde hace más de diez años y que, entre todas ellas, conforman el Plan de Formación anual.

Los denominados Módulos de Autoformación -en este momento son 36- consisten, en su conjunto, en una serie de temas relativos a las diversas materias que consideramos que el personal debe conocer para estimar que está capacitado en las mismas y trabajar así conforme a los criterios, premisas e instrucciones que en dichos módulos se recogen. Es decir, pretende garantizar que el personal, en su quehacer diario, esté capacitado, o al menos formado, para hacerlo de forma correcta. Estos módulos constan, cada uno de ellos, de una presentación de las

capacidades que deben adquirirse o demostrarse, de una parte teórica (texto) y de un cuestionario final, tipo test, que el trabajador debe responder adecuadamente para considerar que ha superado ese tema y está capacitado para trabajar conforme a lo indicado en él. Hay módulos que, además del texto o parte teórica, tienen imágenes (fotos o vídeos), pósters ilustrativos u otros soportes distintos al texto. Todos los módulos tienen asignado un tiempo estimado para su preparación, considerando que con ese tiempo es suficiente para la correcta realización y superación del test. Para la asignación inicial de dicho tiempo a un módulo, varias personas lo realizan y en función del tiempo empleado se decide en cuánto ha de consistir. Asimismo, todos los módulos tienen asignado un encargado de su actualización y uno o varios tutores. Unos y otros son profesionales de la organización, adscritos a los distintos temas por razón de la materia.

Están agrupados por áreas: así, hay un grupo de módulos que constituye los denominados básicos (introducción; cuestiones generales de la organización; régimen interno; misión, visión y valores; cuestiones básicas sobre la discapacidad intelectual); otro grupo es el de comprensión en intervención ante conductas problemáticas; otro, el de familias; aspectos médicos; pautas asistenciales; comunicación; autodeterminación y elección; alimentación; higiene postural (del trabajador); envejecimiento, etc. Actualmente están en preparación nuevos temas. De ello se encargan los distintos profesionales de nuestra organización.

También ha servido para establecer qué módulos son necesarios para cada categoría profesional, es decir, que su realización se considera obligatoria. Así, por ejemplo, todo el personal que ingresa en Uliazpi ha de pasar, bien durante el período de prueba, bien durante el período de prácticas y formación previo al inicio de la prestación de servicios, los cinco primeros módulos, los denominados básicos o de cuestiones generales.

Además del enfoque formativo del trabajador, de su capacitación, conlleva otro enfoque de motivación. Si bien la formación en sí tiene este efecto motivador, compensar la realización de estos módulos –y de otras acciones formativas– en descanso, cuando se realicen fuera de horas de trabajo, añade un “plus” de motivación. De ahí, de los dos enfoques, resulta que todos los temas o módulos tengan asignado su tiempo estimado de realización y superación. Asimismo, esta formación es valorada tanto en la selección, como en la promoción interna y movilidad (incrementos de jornada anual o traslados).

Este sistema, que puede ser tan amplio como se considere necesario, pues siempre hay materias que abordar, permite a su vez ir configurando un cuerpo de material formativo, de conocimientos, completo, interdisciplinar, y exportable a otras organizaciones, en algunos casos directamente y en otros con una pequeña tarea de adaptación a las especificidades o peculiaridades de cada organización.

ANTECEDENTES

El modelo y la experiencia que nos sirvieron para su implantación fue “importado” por Uliazpi del Institute for Applied Behavior Analysis (IABA) de Los Angeles, California (USA). Los primeros módulos fueron comprados a dicho Instituto y luego traducidos aquí. Posteriormente, los restantes módulos han ido siendo elaborados en su totalidad por esta entidad.

DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN

La necesidad de formación y capacitación del personal, la de garantizar que nuestros profesionales estén formados y capacitados para la realización de su trabajo en todas sus facetas, la motivación de esos profesionales, su participación; en definitiva, la necesidad y voluntad de mejora continua, de contribuir por esta vía a prestar el servicio mejor posible es lo que impulsó definitivamente su implantación.

PROCESO SEGUIDO

Tuvimos conocimiento de este sistema gracias a la estancia formativa de una de nuestras profesionales en EE.UU.. Ello nos llevó a adquirir los primeros módulos del sistema. No obstante, su traslación directa a una organización en Europa, concretamente al País Vasco, requería no ya sólo de una costosa labor de traducción sino también de adaptación a unos usos y costumbres socio-laborales, a un marco jurídico distinto, en el cual algunas consideraciones estadounidenses no tienen cabida, tanto por cuestión de mínimos como de máximos, es decir, en sentido positivo o negativo.

Efectuada la adquisición, traducción y adaptación de los primeros módulos se procedió al diseño del funcionamiento del sistema. Previamente se informó al comité de empresa sobre el sistema y su implantación, y se mantuvieron reuniones informativas con todo el personal. Inicialmente hubo recelos, así algunas personas se sentían intranquilas al pensar que “te iban a examinar”, otros “por si acaso”, es decir, simplemente porque siempre recelan. Cuando el sistema se puso en funcionamiento y se fue consolidando todos estos recelos desaparecieron: unos porque vieron que no había que “examinarse”, otros porque vieron el lado positivo de las compensaciones –en descanso- cuando había lugar a ellas, y otros porque su recelo ya no tenía réditos al haber sido aceptado por la generalidad del personal. Es más, se demandaba la realización de módulos.

Es de señalar también que, desde su puesta en marcha hasta su funcionamiento tal como es ahora, se sucedieron determinadas decisiones que fueron modelando el sistema actual. Una de las claves que impulsó su regulación fue la decisión de compensar, como ya hemos dicho, el tiempo empleado en la realización de cada módulo o grupo de módulos. Así, se vio la necesidad de asignar un tiempo máximo para su realización; se asignó a cada categoría profesional los módulos cuya superación era obligatoria o simplemente conveniente; se marcaron objetivos en los planes de gestión, tales como porcentajes de plantilla que debían tener superados determinados módulos; asimismo, las directrices para elaborar el Plan de Formación anual indicaban qué módulo o módulos había que abordar en cada ejercicio; se determinaron tutores y encargados de actualizar los distintos módulos; se fijó la valoración que tendrían en los procesos de movilidad y promoción. Posteriormente se creó una base de datos para registrar los módulos que realiza cada persona, cuándo los realiza y cuánto tiempo le supone; por otra parte, los módulos en sí se encuentran a disposición de todos en una aplicación informática (Intranet) para su consulta y, asimismo, sirve para la actualización permanente de los mismos.

NIVEL DE IMPLANTACIÓN

Hoy es el momento en que esta práctica, tal como se ha descrito anteriormente, está totalmente implantada, es una práctica generalizada. Cuenta con una regula-

ción exhaustiva y es perfectamente conocida y asumida por la totalidad de la organización. Por otra parte, nos encontramos en trámites de registrar la propiedad intelectual de la obra.

EVALUACIÓN DE LA MEJORA

Algunos indicadores que utilizamos en el marco del proceso de formación (gestión por procesos) y dentro del Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

- Número total de horas de formación impartidas.
- Número de participantes en acciones formativas.
- Porcentaje de horas desarrolladas respecto del total previsto.
- Porcentaje de horas/acciones de formación que corresponden a las líneas estratégicas.
- Grado de participación en la valoración y proposición de acciones formativas.
- Grado de ejecución de la partida de formación.
- Grado de satisfacción del personal con la formación recibida.
- Aplicabilidad de la formación recibida.
- Porcentaje del PAD que ha acreditado la totalidad de módulos de autoformación correspondientes.

El impacto de esta práctica en las personas con discapacidad intelectual es muy relevante, puesto que tiene que ver con la capacitación y la motivación para proporcionarles los apoyos que necesitan de una manera más adecuada. El impacto es directo y claro en la organización ya que posibilita una gestión del conocimiento y una cultura compartida entre todos los profesionales de la misma.

Además, nos garantiza que nuestros profesionales están formados y capacitados para la realización de su trabajo en todas sus facetas y promueve su motivación, participación y mejora continua. Lo utilizamos para efectuar la acogida de los nuevos profesionales dotándoles de la información y formación básicas para el

desempeño de su trabajo. Para formar a todos los profesionales en los contenidos teóricos y competencias prácticas fundamentales según su categoría, y para facilitar acciones autoformativas que no precisan de profesor externo y retribuido salvo la participación parcial de un tutor de la propia organización.

IDEAS CLAVE PARA OTROS EMPRENDEDORES DE ESTA BUENA PRÁCTICA

Un punto fuerte es, en sí, la metodología de autoformación ya que posibilita que el profesional pueda, individualmente, o de forma más habitual en pequeños grupos, leer y trabajar los contenidos y competencias básicas para su trabajo sin la presencia constante de un profesor, tan sólo con la participación parcial de un tutor de la propia casa. Otro punto fuerte es poder contar con unos materiales de formación útiles y muy adaptados a la realidad de nuestros centros y de la población que atendemos.

Un punto débil, si es que se puede entender como tal, es la necesidad de actualización periódica de los materiales y de ir afrontando progresivamente más temas. Ello conlleva dedicación, tiempo y conocimientos de nuestros profesionales para la elaboración de nuevos módulos y para ejercer las tutorías.

La posibilidad de que nuestra experiencia sea transferida es alta. No obstante, nos preocupa el uso que se pueda hacer de ella. Es decir, es nuestra intención proteger el material que hemos ido elaborando para que no sea objeto de tráfico lucrativo o comercial. Ello no quita que nuestro deseo sea también compartir nuestros conocimientos con la sociedad en general y con el sector de los servicios sociales y con FEAPS en particular.

LO QUE SE DEBE HACER

- Es de gran importancia que la dirección convenza a mandos y a técnicos de la conveniencia de llevarlo a la práctica, de implantarlo.
- Resulta de suma importancia informar a la totalidad del personal, de forma presencial si es posible, del qué y el para qué, es decir, en qué con-

siste y qué objetivos se persiguen, así como a la representación legal de los trabajadores.

- El diseño del sistema debe ser, si ello es posible, consensuado o, al menos, negociado.
- Hay que prever las consecuencias organizativas, de atención del servicio, que su desarrollo puede tener: dedicación de profesionales a esta actividad, sustitución de las compensaciones en descanso que se generen, mantenimiento de los soportes informáticos de gestión, creación de nuevos temas...
- Y sin olvidar los costes económicos que todo ello supone.

LO QUE NO SE DEBE HACER

- La implantación de este sistema sin dar algunos de los pasos descritos en el apartado anterior puede llevarnos a una situación de oposición, de no aceptación, ya sea del colectivo de mandos, o del de técnicos, o del personal en general, que nos podría conducir al fracaso. Es fundamental la participación y la información de todos los colectivos o partes implicadas. La implicación de la representación legal de los trabajadores, si importante y conveniente, es más imprevisible. Pero, a pesar de ello, puede lograrse su consolidación y terminar convenciendo, por la vía de los hechos y los resultados, a aquellos que, al principio, no lo “veían”.

LO QUE NOS QUEDA POR HACER

Debemos consolidar el sistema día a día, trabajando en el convencimiento de que es una herramienta válida y recordándolo al colectivo competente para elaborar el Plan de Formación. Por tanto, hemos de continuar como hasta ahora, pero añadiendo nuevos temas y nuevos módulos de autoformación, pues ello contribuirá a demostrar a los integrantes de la organización que el sistema está vivo, sirve, y se adapta a nuestras necesidades.

En esta línea, actualmente estamos trabajando en la elaboración de módulos sobre temas como duelo, afectividad y sexualidad o salud mental.

También estamos tramitando la propiedad intelectual de los materiales y, posteriormente, estudiaremos alguna fórmula para que otros profesionales y organizaciones puedan acceder a ellos.

OTROS COMENTARIOS, IDEAS, OPINIONES, SUGERENCIAS, CRÍTICAS, ALABANZAS, DUDAS, ESPERANZAS...

Nos parece que es un complemento ideal a las acciones formativas externas (cursos, visitas, congresos) y de relativamente menor coste que éstas. Además los materiales están siempre a disposición del profesional para su consulta. También consideramos que, por un lado, las posibilidades formativas se amplían y, por otro, este tipo de formación “autoinstructiva” es más barata y además muy ajustada a la realidad concreta de nuestros centros y muy adaptada a las necesidades reales de las personas que atendemos.

ANTECEDENTES

En el curso 2001-2002 se diseña el SGC de la Associació Taller Sant Miquel, y en febrero 2003, después de un año de implantación los servicios de Garantía Social, Itinerarios Laborales y Centro Especial de Empleo logran su propia certificación en ISO:9001. En la Escuela Taller Sant Miquel (Servicio de Garantía Social) se identifican 12 procesos operativos que articulan su “producto”, a saber, la formación integral, personal y prelaboral de personas con capacidades diferentes.

Aquellos doce procesos iniciales que habían sido identificados desde una óptica muy entusiasta entre todo el equipo humano, en la práctica diaria supusieron una importante dificultad a la hora de ser evaluados. Éstos eran los procesos:

1. Entrada, matriculación y seguimiento
2. Autocuidado
3. Uso de la comunidad
4. Habilidades del hogar
5. Destrezas cognitivas
6. Destrezas motrices
7. Comunicación
8. Habilidades intra personales
9. Tiempo libre
10. Habilidades sociales
11. Salud
12. Habilidades prelaborales

Sin lugar a dudas, su transversalidad era su valor añadido, pero fue también un obstáculo para ser evaluados e identificar indicadores. Con ellos se deseaba articular, operativamente hablando, un producto tan intangible como “la formación integral de nuestros alumnos” en el marco y respeto de nuestro Proyecto Curricular de Centro (PCC) y quizás constituyeron un diseño más teórico que

práctico, o al menos no fue un diseño eficaz, ya que no facilitó datos útiles a partir de los cuales poder contabilizar indicadores, evaluar los procesos y el servicio.

DIAGNÓSTICO Y VALORACIÓN

Se puso de manifiesto que las mediciones, seguimientos y evaluaciones de los procesos y de los alumnos no se integraban suficientemente, no permitían la mejora, eran estériles en cuanto a datos útiles para la gestión del Sistema. Los alumnos aprendían, los docentes enseñaban, pero el sistema se estancaba..., las medidas correctivas no daban los resultados esperados en la gestión y nos planteamos “el cambio de los procesos operativos en la Escuela”.

Las evaluaciones eran poco productivas desde el punto de vista del servicio, sin menoscabo de los niveles formativos y sus resultados que, por otra parte, seguían siendo exitosos. Durante los años 2002, 2003, 2004 y 2005 las inserciones en el mundo laboral de nuestros alumnos se mantuvieron muy satisfactorias. La media de casos insertados en el período mencionado alcanza un 70% (35% en empresa ordinaria y 35% en centros especiales de empleo).

Estamos convencidos de que, al margen de las dificultades, aquel fue un buen inicio. Después de dos cursos escolares de actuación teníamos datos suficientes para identificar mejoras, y así lo hicimos).

PROCESO SEGUIDO

Ajuste de especificaciones

Se revisaron y rediseñaron los procesos acercando un poco más el modelo tomado en el 2001 a las operativas cotidianas y sobre todo a la organización por talleres que tiene la escuela (demanda explícita del equipo docente). Para ello se creyó oportuno revisar también el modelo teórico que, sin abandonarlo, actualizamos a la luz de la nueva definición sobre retraso mental de la AAMR del 2002, ofreciéndonos un marco referencial más actual. Su mayor aportación fue la nueva dimensión -Participación, Interacciones y Roles Sociales-, que nos permitió ajustar perfectamente nuestras especificaciones: formación integral, personal y labo-

ral de personas con capacidades diferentes. Las “4 P”: Personalizada, Práctica, Permanente y Participativa.

Ajuste a la metodología de los docentes. Los espacios de las acciones formativas

La labor de análisis tuvo como punto de partida, al margen de las dificultades de evaluación de los procesos en relación a la formación impartida y al aprovechamiento de los alumnos, los espacios físicos donde se realizaban las actividades formativas. Fue un planteamiento muy simple, pero eficaz. Los espacios, simples contenedores materiales de acciones, de alguna manera recogían una serie de contenidos formales determinantes en el proceso formativo: 1) los talleres, 2) las aulas, y 3) otros espacios donde se realizan un conjunto de actividades más relacionadas con la autonomía personal; se trata de espacios externos o polivalentes como el comedor, espacios de tiempo libre, espacios donde se realizan actividades por encargo como los negocios del pueblo, la oficina de correos, las entidades bancarias, el ayuntamiento, o bien espacios con el propio grupo taller, como las asambleas donde se trabaja la participación y las opiniones personales o las tutorías donde alumnos, padres y profesores realizan tareas de puesta en común y apoyo mutuo.

De los espacios a las operaciones específicas

Las tres topologías de espacios facilitaron identificar tres tipologías de actividades o, mejor dicho, operaciones:

- Aprendizajes y capacidades escolares
- Aprendizajes y capacidades pre-laborales
- Aprendizajes en capacidades para la vida autónoma

Así se pasó sin demasiadas dificultades a identificar tres grandes operaciones o procesos: Aula, Autonomía y Talleres. Las actividades específicas realizadas en los talleres sugirieron dividir “Talleres” en otros tres: carpintería, confección y jardinería. Llegamos así al nuevo Mapa de Procesos, vigente a día de hoy, que se articula en seis procesos operativos:

1. Entrada, matriculación y seguimiento