



Guía sobre el enfoque social de derechos en el Movimiento ASPACE

#SomosASPACE



ASPACE
PARÁLISIS CEREBRAL
Confederación

CRÉDITOS

Desde Confederación ASPACE hemos elaborado esta guía, dirigida esencialmente a profesionales de las entidades del Movimiento ASPACE, para acompañarles en el proceso de transformación de las entidades ASPACE hacia el enfoque social de derechos.

Para ello hemos contado con la colaboración de las siguientes personas:

Rocío Molpeceres Olea. ASPACE Valladolid
Rocío Jiménez Navarrete. ASPACE Sevilla
Silvia Lafuente de Pedro. ASPACE León
Carlos Batalla. ASPACE Badajoz
Toya Bernáldez García. ASPACE Rioja
Concepción Rizo Sansegundo. ASPACE CIRE
M^a Ángeles Romo Muruelaga. ASPACE Bizkaia
Jesús Arranz Nuñez. APACE Burgos
Eliseo Pérez Mosquera. ASPACE Coruña
Miguel Montori. ASPACE Huesca
Rosa Blanco Ramallo. Amencer
Isabel Vázquez. ASPACE Rioja
Jose Antonio Patón Porrero. ASPACE CIRE
Julia García-Risco Vicente. Responsable de Programas de Formación y Empleo de Confederación ASPACE

COORDINACIÓN:

ÁNGELES BLANCO. Delegada de Derechos Humanos y Coordinadora de Incidencia de Confederación ASPACE
LUCÍA PERICACHO GARCÍA. Responsable de Red de Ciudadanía y Vida Independiente de Confederación ASPACE

ACOMPañAMIENTO Y CONSULTORÍA:

VERÓNICA BERMÚDEZ. Sensetribu
MARÍA LORENTE-PÉREZ. Sensetribu

EDITA: CONFEDERACIÓN ASPACE

AÑO: 2022

FOTOGRAFÍAS: CONFEDERACIÓN ASPACE

ÍNDICE

0. AGRADECIMIENTOS	4
1. INTRODUCCIÓN	5
2. LOS HALLAZGOS DE LA FASE DE DIAGNÓSTICO	9
3. CÓMO USAR LA GUÍA	15
4. EL ENFOQUE SOCIAL DE DERECHOS	18
4.1. PARA EMPEZAR	19
4.2. UN ESPACIO PARA REFLEXIONAR, ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE CALIDAD DE VIDA?	19
4.3. ¿DE DÓNDE VENIMOS?	21
4.4. UNA DEFINICIÓN	22
4.5. CASI 10 PREMISAS	22
4.6. HACIA SU IMPLEMENTACIÓN	23
5. CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN HACIA EL ENFOQUE SOCIAL DE DERECHOS	28
5.1. UN CAMBIO DE MIRADA QUE IMPULSA LA TRANSFORMACIÓN	29
5.2. LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN	39
5.3. INTERVINIENDO EN UN SISTEMA	39
6. PROPUESTA PARA UNA TRANSFORMACIÓN	42
6.1. INTRODUCCIÓN Y PRINCIPIOS DEL PROCESO	43
6.2. EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN Y SUS FASES	45
1. FASE 0 - ESTABLECIENDO BASES SÓLIDAS PARA LA TRANSFORMACIÓN HACIA EL MODELO SOCIAL DE DERECHOS	46
2. FASE 1 - ADQUIRIR EL COMPROMISO	47
3. FASE 2 - COMPRENDER DÓNDE ESTAMOS	47
4. FASE 3 - DEFINIR DÓNDE QUEREMOS LLEGAR	47
5. FASE 4 - DESARROLLO DE PLAN DE ACCIÓN PARA ALCANZAR LA ASPIRACIÓN	48
6. FASE 5 - REVISIÓN, MEJORA Y APRENDIZAJE CONTINUO	51
7. REQUISITOS PARA UNA FORMACIÓN DE IMPACTO	53

8. ZONA DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS	56
8.1. ACCIONES DE APRENDIZAJE COLECTIVO CONTINUO	57
9. ANEXOS	59
9.1. GUÍAS EDITADAS POR CONFEDERACIÓN ASPACE, VINCULADAS AL ENFOQUE SOCIAL DE DERECHOS	60
9.2. DETALLE DE LOS PUNTOS DE INTERVENCIÓN EN UN SISTEMA SEGÚN DONELLA MEADOWS	60
9.3. CONVERSACIONES PERIÓDICAS	61
9.4. ENFOQUE SOCIAL DE DERECHOS. CARTA DE ADHESIÓN	64
9.5. DESCRIPCIÓN DE FORMACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN	65
9.6. AUTODIAGNÓSTICO	69
9.7. SESIÓN DE ALINEACIÓN AUTODIAGNÓSTICO	72
9.8. SESIÓN GENERACIÓN VISIÓN COMPARTIDA	73
9.9. ACCIONES DE APRENDIZAJE COLECTIVO CONTINUO	74
1. ESTRUCTURA SESIÓN CONVERSACIÓN ENTRE PARES PARA COMPARTIR EXPERIENCIAS DEL PROCESO DE CAMBIO	75

AGRADECIMIENTOS

Esta guía para profesionales ha sido elaborada gracias al trabajo y aportaciones directas de un total de 76 personas que han querido dedicar su tiempo, y poner su conocimiento, al servicio de este proyecto. A cada una, gracias.

Gracias también a todas las personas que forman el movimiento ASPACE (personas con parálisis cerebral, familias y equipos profesionales). A las que están y a las que, por diversos motivos, no están. De alguna manera, su experiencia de vida en relación con la parálisis cerebral también forma parte de todo este contenido.

También queremos dar las gracias a todas las personas amigas y colaboradoras (sociedad en general, Administraciones, financiadoras), sin su apoyo, conseguir nuestro propósito sería mucho más complicado.

01

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

La Confederación ASpace aglutina a un total de 85 entidades distribuidas por toda la geografía española y su misión **es mejorar la calidad de vida de las personas con parálisis cerebral y otras discapacidades afines mediante la defensa de sus derechos, el apoyo a las familias, los servicios a las entidades asociadas y la cooperación institucional.**

La comprensión del hecho de la discapacidad y la calidad de vida para las personas con discapacidad ha ido variando enormemente con el paso de los años. En el momento actual no se entiende la **calidad de vida** de las personas con discapacidad sin estar fuertemente ligada a su habilitación para ejercer una **ciudadanía activa** desde la **perspectiva de derechos**, y eso está requiriendo un esfuerzo de **transformación** de las miradas, de los sistemas de funcionamiento, del diseño de los servicios, de la formación de los equipos profesionales, de los sistemas de gestión... Y en este ámbito, el del diseño y la gestión organizacional, también ha habido

mucho avance en los últimos años con la aparición de diversas metodologías, tecnologías y herramientas que mejoran la colaboración entre las personas y la efectividad de los procesos de trabajo.

La **Confederación ASpace** abrió un proceso de reflexión para acompañar la transformación de las entidades ASpace hacia el enfoque social de derechos. El resultado fue la puesta en marcha de un trabajo metodológico para reorganizar los proyectos y los programas del Movimiento ASpace, con el objetivo de configurar una **propuesta de proceso de transformación** más **completa y eficaz**, que active las palancas de cambio hacia el enfoque social de derechos en el conjunto de nuestro tejido asociativo.

Para llevar adelante este proyecto, contamos con nuestro principal valor, las personas que forman el movimiento ASpace, establecimos grupos de trabajo y dividimos el proyecto en tres fases:



AÑOS	2021		2022	
FASES	DIAGNÓSTICO	COCREACIÓN METODOLOGÍA	DEFINICIÓN METODOLOGÍA	
	<p>Encuesta online destinada a todo el movimiento ASPACE.</p> <p>Entrevistas en profundidad, realizadas a un grupo de personas representativas de todo el colectivo ASPACE.</p> <p>Sesiones de trabajo del Equipo de diagnóstico.</p> <p>Sesiones de trabajo del Equipo promotor (Confederación ASPACE).</p> <p>Trabajo por parte de la Consultora externa.</p>	<p>Sesiones de trabajo, con el equipo de cocreación, un grupo de 14 personas representativas de todo el colectivo ASPACE (familias, personas con parálisis cerebral y personas de los equipos profesionales).</p> <p>Sesiones de trabajo del Equipo promotor (Confederación ASPACE).</p> <p>Trabajo por parte de la Consultora externa.</p>	<p>Sesiones de trabajo del Equipo promotor (Confederación ASPACE).</p> <p>Trabajo por parte de la Consultora externa.</p> <p>Lectura de contraste con personas ajenas a la guía y con personas del equipo de cocreación.</p>	

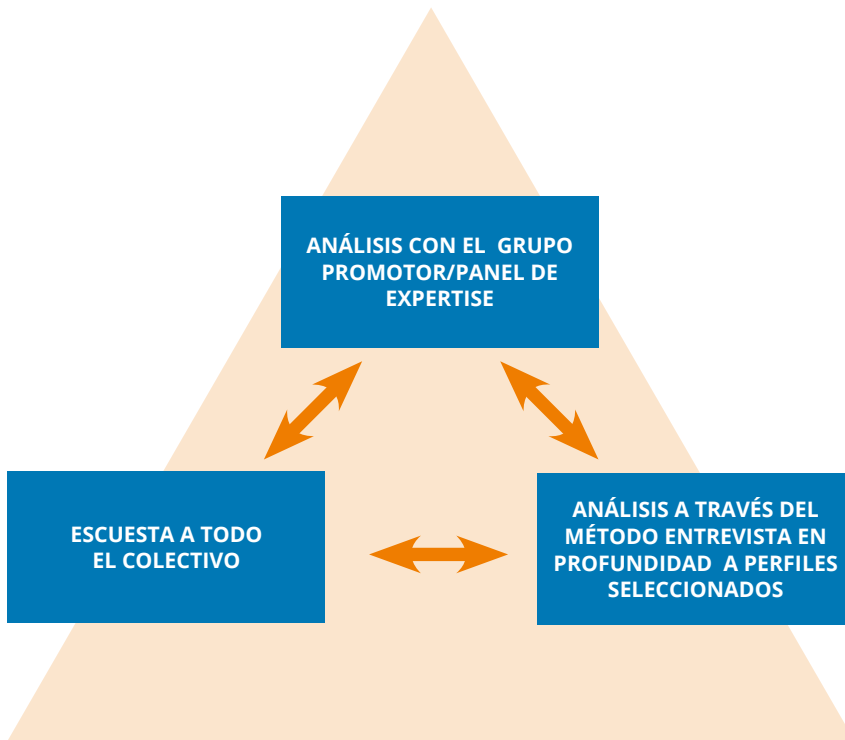


02

2. LOS HALLAZGOS DE LA FASE DE DIAGNÓSTICO

2. LOS HALLAZGOS DE LA FASE DE DIAGNÓSTICO

Este estudio recoge una muestra quizá poco significativa, pero incluye un sistema de triangulación de resultados que permite identificar determinadas tendencias y patrones que parece necesario tener en cuenta. Esta triangulación se basa en:



Es destacable el **alineamiento** que se observa en las respuestas obtenidas **a través de las distintas fuentes de información**.

Los hallazgos más reseñables, además de los que ya se han ido comentando a lo largo del informe, son:

HALLAZGOS MÁS RESEÑABLES	RECOMENDACIONES
<p>1. A pesar de los esfuerzos por integrar la participación de las familias en todas las áreas y a todos los niveles, esta sigue siendo residual, a juzgar, sobre todo, por el bajo nivel de respuesta de las encuestas online por parte de este grupo.</p>	<p>1. Si las familias se consideran una parte imprescindible para el avance en el enfoque social de derechos, sería necesario poner el foco ahí con iniciativas que favorezcan la participación de las familias y el alineamiento con ellas. Esta acción puede ser una palanca de cambio importante para la cristalización del modelo. Crear mecanismos nuevos mecanismos de participación.</p>
<p>2. El enfoque social de derechos puede ser algo demasiado extenso, imperceptible y vago, lo que puede estar dando problemas a la hora de su integración.</p>	<p>2. Parece de máxima importancia elaborar una buena definición de qué es el enfoque social de derechos, así como facilitar la identificación de las iniciativas que SÍ y que NO están alineadas con el modelo.</p>
<p>3. Se observan 2 posturas, claramente diferenciadas, a la hora de integrar el enfoque social de derechos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El enfoque debe de basarse en el marco de la Convención y su aplicación a todas las personas. Es un marco de trabajo innegociable. • El enfoque debe de aplicarse en función al criterio de competencia de la persona para decidir. 	<p>3. Las 2 posturas que podrían ser fuente de confrontación para el desarrollo del proyecto, deberían poder integrarse en la propuesta. Quizá el planteamiento con escalas u otras herramientas que ayuden a tener seguridad sobre el tipo de decisiones, así como sensibilización sobre la “gestión ética del riesgo” podrían ayudar.</p>
<p>4. El enfoque social de derechos no es algo que debe de aparecer en la edad adulta, debería de estar integrado en la propuesta de todas las organizaciones para todo el ciclo vital.</p>	<p>4. Empezar a trabajar el enfoque de derechos desde la infancia ya que ayuda a facilitar el cambio y/o introducción del mismo enfoque.</p> <p>En el caso de las personas en edad adulta, nunca es tarde para iniciar el proceso, ya que se trata de un apoyo instrumental para el empoderamiento, el fomento de la autonomía y el impulso del desarrollo personal.</p>

HALLAZGOS MÁS RESEÑABLES	RECOMENDACIONES
<p>5. La actualización de conocimientos es necesaria para todo el colectivo (personas con parálisis cerebral, equipos profesionales y familias) y tiene que estar adaptada para que todas las personas puedan hacer un buen aprovechamiento.</p>	<p>5. La actualización de conocimientos para todo el colectivo debe de estar diseñada de manera segmentada: no puede ser lo mismo un diseño para una formación del equipo profesional que para un taller de familias, ni para un grupo de familias con niños y niñas en edad escolar y otro de familias con hijos e hijas en edad adulta. Por otra parte, es importante que cada grupo de interés reciba la formación que se considere adecuada partiendo del nivel de conocimiento previo y en base al nivel de conocimientos al que se quiere llegar.</p>
<p>6. Las estructuras organizativas pueden facilitar o dificultar el enfoque social de derechos.</p>	<p>6. Dentro de los diferentes elementos sobre los que actuar, estaría todo lo que tiene que ver con las estructuras organizativas. Hace falta repensar el diseño de nuestras organizaciones para facilitar estructuras más líquidas y flexibles que den cabida a la necesidades generadas por el cambio de modelo. Facilitar la transición hacia modelos organizacionales que faciliten la flexibilización de estructuras y sistemas organizacionales.</p>
<p>7. Tenemos ya muchas experiencias dentro del movimiento de las que podemos aprender.</p>	<p>7. Sería útil mapear con detalle las experiencias dentro del movimiento y hacerlas más visibles para todo el colectivo. Es importante dar a conocer y visibilizar las iniciativas que ya se están llevando a cabo en las entidades. Iniciativas como Talento ASpace o los intercambios de profesionales, pueden ser una forma de hacerlo</p>
<p>8. Existen muchas experiencias fuera del movimiento.</p>	<p>8. Aumentar el conocimiento que tenemos de las iniciativas alineadas con el enfoque social de derechos, dentro del sector, puede ser una fuente de inspiración y además se podrían buscar líneas de colaboración y establecimiento de sinergias.</p>

HALLAZGOS MÁS RESEÑABLES	RECOMENDACIONES
<p>9. El enfoque de derechos tiene más posibilidades de hacerse realidad si pasa a integrarse en la cultura organizacional. (La falta de cultura compartida es el obstáculo identificado como más importante y se identifica, por otra parte, que la cultura compartida ayuda a implementar el modelo).</p>	<p>9. Para la implementación del enfoque va a ser necesaria una transformación cultural y es importante conocer cuáles son los elementos sobre los que es necesario intervenir para poder impactar sobre la cultura, asegurando el diseño de una estrategia que incluya acciones en todos esos elementos y niveles organizacionales necesarios. Localizar las iniciativas que se están llevando a cabo actualmente dentro del movimiento y comprobar sobre qué elementos y niveles operan y sobre cuáles no, puede ser una forma de abordar el primer paso.</p>
<p>10. Las personas con parálisis cerebral tienen un papel central en la lucha hacia el reconocimiento de sus derechos.</p>	<p>10. Sesiones de concienciación y sensibilización en las que las personas usuarias más involucradas puedan difundir y compartir la importancia de luchar por sus derechos podrían ayudar a adquirir una mayor conciencia difusa sobre el papel central que las personas con parálisis cerebral tienen en la identificación, reconocimiento e integración de los derechos sociales. Hay que ser muy cuidadosos con las herramientas y sistemas para obtener la información por parte del grupo de interés personas con parálisis cerebral y otras discapacidades afines con grandes necesidades de apoyo para asegurar que estamos obteniendo</p>

Como resumen global, y para tener una visión integrada de qué puede ser necesario llevar a cabo, hemos puesto de base los hallazgos realizados para hacer una buena **CONCEPTUALIZACIÓN DEL ENFOQUE** que propone una serie de **NIVELES DE IMPLEMENTACIÓN** (con evidencias detalladas para cada nivel y establecimiento de mínimos) y una **RUTA RECOMENDADA** para progresar por los distintos niveles. Las fases deberán de incluir actuaciones en los distintos **NIVELES ORGANIZACIONALES**, asegurando la **TRANSFORMACIÓN CULTURAL** necesaria para la cristalización del modelo. Sin

duda alguna, la propuesta debe de centrarse en un conocimiento exhaustivo de la **OFERTA DE ACOMPAÑAMIENTO QUE YA EXISTE EN CONFEDERACIÓN** (catálogo de formación, acciones de la red de ciudadanía, Talento ASpace), mejorando en aquellos aspectos en los que sea deficitaria para el objetivo deseado.



03

3. CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

3. CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA

Esta guía está a medio camino entre un manual de instrucciones y un manual de contenido así que no debe utilizarse, estrictamente, como ninguna de las 2 cosas. A través de su lectura podemos comprender:

- Dónde está el movimiento ASpace con respecto a la implantación del modelo social de derechos.
- Hacia dónde quiere ir el movimiento a este respecto.
- Qué es para Confederación ASpace el Modelo social de derechos.
- Cuáles son los entresijos de los procesos de transformación exitosos.

Y, también a través de sus páginas, podemos recoger ideas concretas para la implementación del enfoque social de derechos en nuestra entidad.

Cada entidad puede y debe hacerlo desde su zona de confort, desde su momento de desarrollo, desde los recursos existentes, desde las motivaciones de sus grupos de interés, ser ella quien diseñe su propio proceso de transformación a medida que vaya marcando sus propios objetivos a conseguir. A lo largo de la guía veremos diferentes pasos y herramientas para activar y asegurar la transformación organizacional deseada.

Recomendamos que, tras una lectura global inicial de la misma, lanzarse a arrancar el propio proceso, con las indicaciones que aparecen a partir del apartado 7.

Desaconsejamos rotundamente empezar la lectura por el punto 7 y, mucho más, arrancar el proceso de transformación sin una lectura detallada de los apartados iniciales, ya que eso nos ayudará a poder promover la transformación de una forma más clara y precisa.

Por último, destacar que esta guía no pretende solo acompañar, potenciar y facilitar la transformación desde el papel de expertos, sino más bien **REACTIVAR EL PROCESO DE CONSTRUIR, ENTRE TODO EL MOVIMIENTO, UN FUTURO CON MÁS DERECHOS PARA TODAS LAS PERSONAS CON PARÁLISIS CEREBRAL**. No hemos realizado este camino previamente y no existen fórmulas probadas que garanticen conseguir los resultados deseados. El futuro que hemos de construir juntos es ese futuro en el que, conversación a conversación vamos cambiando nuestra manera de ver, entender y relacionarnos los unos con los otros.



04

4. EL ENFOQUE SOCIAL DE DERECHOS

- 4.1. PARA EMPEZAR**
- 4.2. UN ESPACIO PARA REFLEXIONAR, ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE CALIDAD DE VIDA?**
- 4.3. ¿DE DÓNDE VENIMOS?**
- 4.4. UNA DEFINICIÓN**
- 4.5. CASI 10 PREMISAS**
- 4.6. HACIA SU IMPLEMENTACIÓN**

4. EL ENFOQUE SOCIAL DE LOS DERECHOS

A lo largo de la fase de investigación, y también en la fase de cocreación de la metodología, las personas expresaron las dificultades para identificar de qué hablamos cuando hablamos del modelo social de derechos. Se intuye, de diversas maneras, hacia dónde se quiere ir, qué aspectos se quieren enfatizar, qué prácticas correlacionan más...pero no se tiene una idea precisa y clara. Algunas personas han hecho referencia a que quizá esta sea una de las dificultades para estar haciendo realidad este modelo.

4.1 PARA EMPEZAR

El modelo social de derechos es un nuevo paradigma de atención a las personas con discapacidad en general y a las personas con parálisis cerebral en particular.

Hablamos de paradigma desde la conceptualización de Thomas S. Kuhn hizo del término:

Por lo tanto, un paradigma es lo que nos en-



‘Ciencia normal’ significa investigación basada firmemente en una o más realizaciones científicas pasadas, realizaciones que alguna comunidad científica particular reconoce, durante cierto tiempo, como fundamento para su práctica posterior. [...] Voy a llamar, de ahora en adelante, a las realizaciones que comparten esas dos características, ‘paradigmas’, término que se relaciona estrechamente con ‘ciencia normal’

contramos, al respecto de una disciplina, en los libros de texto, en las teorías presentadas por las comunidades científicas, en el tipo de experimentos y observaciones que se realizan. El paradigma define los métodos, los problemas a resolver o los campos de investigación a abordar.

En la atención a las personas con parálisis cerebral, hemos pasado por diversos paradigmas y, aunque actualmente se habla de que ya hemos superado el paradigma médico-rehabilitador, la distribución de los distintos perfiles profesionales en nuestros equipos de trabajo, o la escasa participación de las personas con discapacidad en decisiones cotidianas de su día a día, son sólo algunas de las muestras de que no es del todo así.

4.2 UN ESPACIO PARA REFLEXIONAR: ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE CALIDAD DE VIDA?

El término calidad de vida, es un término nuclear en la conceptualización del modelo social de derechos. Casi la totalidad de las entidades que conforman Confederación ASpace incluyen dentro de su Misión, de su Visión y/o de sus Valores, el término Calidad de Vida. Sin embargo, a pesar de ser uno de los términos más utilizados dentro de nuestra comunidad... ¿qué y cuánto sabemos de él? Y, sobre todo, ¿qué universo común de referencia manejamos cada vez que hacemos referencia al mismo desde el grupo de

familias, desde el grupo de profesionales, desde el grupo de personas con parálisis cerebral?



Podemos entender la calidad de vida como la “Combinación del bienestar objetivo y subjetivo en múltiples dominios de vida considerados de importancia en la propia cultura y tiempo, siempre que se adhiera a los estándares universales de los derechos humanos”

Nos gusta destacar que todo el desarrollo conceptual del concepto y modelo de Calidad de Vida al que nos referimos es el acuñado por Shalock y Verdugo que desarrollaron en base a estudios e investigaciones sobre el colectivo de personas con discapacidad intelectual. Trabajamos con él de manera temporal, a la espera de disponer de una conceptualización vinculada al colectivo de personas con parálisis cerebral, algo en lo que ya estamos trabajando y que esperamos tener disponible para mediados del año 2023 (en ese momento, modificaremos esta Guía).

En la conceptualización generalizada de lo que Calidad de Vida significa hablamos de un concepto que se caracteriza por ser:

UNIVERSAL: lo que suma y resta en nuestra calidad de vida lo hace para otras personas de otras culturas, de otras posiciones sociales o económicas.

SUBJETIVO: sin embargo, no todos damos la misma importancia ni priorizamos igual los distintos parámetros.

HOLÍSTICO: todas las cuestiones clave que incluimos en la valoración de nuestra Calidad de Vida son importantes y es importante que todas, en mayor o menor medida, están presentes.

DINÁMICO: a medida que avanzamos en nuestro proceso vital, nuestra percepción de lo que suma y resta en nuestra propia calidad de vida, varía.

INTERDEPENDIENTE: los parámetros que medimos como parte de nuestra calidad de vida se ven afectados unos por otros, tanto en positivo como en negativo.

El modelo de Calidad de Vida desarrollado por Shalock y Verdugo (2002/2003) se fundamenta en 8 dimensiones, en cada una de las cuales se pueden identificar distintos indicadores:

CALIDAD DE VIDA, MODELO SHALOCK Y VERDUGO (2002/2008)

DIMENSIONES	INDICADORES
Autodeterminación	Metas, preferencias, elección y autonomía
Desarrollo personal	Estatus educativo y Actividades de la Vida Diaria
Relaciones interpersonales	Redes Sociales
Inclusión Social	Participación, inclusión, apoyos
Derechos	Dignidad y Acceso legal

CALIDAD DE VIDA, MODELO SHALOCK Y VERDUGO (2002/2008)

DIMENSIONES	INDICADORES
Bienestar emocional	Satisfacción y ausencia de estrés
Bienestar físico	Salud y Nutrición
Bienestar material	Estatus económico, empleo y vivienda

4.3 ¿DE DÓNDE VENIMOS?

Como ya decíamos el paradigma sobre el hecho de la discapacidad en general, y sobre la parálisis cerebral en particular, ha ido pasando por diferentes paradigmas.

**PARADIGMA
MÉDICO
REHABILITADOR**



INTEGRACIÓN



INCLUSIÓN

- Las personas con parálisis cerebral eran vistas como sujetos de cuidado o tratamiento y, como tales, se las trataba, sobre todo, desde una perspectiva médica.
- Los perfiles profesionales más demandados eran médicos, fisioterapeutas, profesores de pedagogía terapéutica y cuidadores.

- Se empieza a hablar de normalización, de normalizar la vida de todas las personas independientemente del tipo de discapacidad.
- Era la persona con parálisis cerebral la que tenía que hacer el esfuerzo de encajar en la sociedad.
- Aparecen otros perfiles como trabajadores sociales, logopedas, terapeutas ocupacionales ...

- Se trata de asumir la diversidad en todas las esferas del diseño social. En el caso de las personas con discapacidad, la sociedad ha de construir rampas físicas y metafóricas para permitir la participación pública de todas las personas también conocido como Modelo Social.
- Cada vez más recursos, más diversidad en nuestras plantillas profesionales, más creatividad e imaginación.
- Convención Nacional de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, empujar el cambio social y sensibilización.
- Dos ideas clave: es de obligatorio cumplimiento y aboga por la inclusión, asumiendo que ésta ha de producirse formalmente, sin que resulte voluntaria.

4.4 UNA DEFINICIÓN

El enfoque social de derechos es un cambio de paradigma, una nueva mirada hacia las personas con parálisis cerebral. Un modelo en el que las propias personas con discapacidad son las protagonistas de sus vidas a través de la toma de decisiones. A tal fin, las estructuras organizativas se flexibilizan para adaptarse a las necesidades decisorias de todas las personas con parálisis cerebral, independientemente de su nivel de necesidades de apoyo.

Asimismo, y, desde el punto de vista de las propias personas con parálisis cerebral, esto significa entender y asumir que tomar decisiones implica responsabilizarse, al igual que lo haría una persona sin discapacidad.

4.5 CASI 10 PREMISAS

1. Se trata de un nuevo paradigma, de un nuevo modelo. Incluye lo que pensamos, cómo nos comportamos y qué hacemos con respecto a las situaciones de discapacidad. Esto quiere decir que todo lo que hacemos, lo hacemos desde esta óptica de derechos de las personas y que cada iniciativa que tomamos, con respecto a la vida de una persona con parálisis cerebral, la tomamos preguntándonos ¿esta iniciativa respeta sus derechos?
2. Requiere una revisión de nuestro posicionamiento con respecto a las personas con parálisis cerebral. Por una parte, tiene que partir de la legitimación de la persona con parálisis cerebral en condiciones de equidad con respecto a una misma. Esto supone abandonar el rol de persona experta que dice lo que hay que hacer y posicionarnos en el rol de apoyo instrumental para el fomento de la autonomía y el impulso del desarrollo personal. Esto es ser las manos y los pies para el desempeño funcional, la persona facilitadora para la comprensión o para garantizar la interacción con el entorno a través de algún sistema de Comunicación Aumentativa y Alternativa.
3. Desde este nuevo paradigma trabajamos con las personas con el fin de mejorar su autonomía y promover su autogestión, más que

para corregir déficits. Vamos a seguir incluyendo sesiones de fisioterapia, vamos a continuar elaborando moldes posturales, vamos a seguir necesitando a nuestros equipos de logopedia y terapia ocupacional, pero desde este enfoque, lo haremos siempre poniendo a la persona con parálisis cerebral en el centro de cada decisión, asegurando el ejercicio de sus derechos.

4. Supera el modelo de la **INTEGRACIÓN** (la persona se adapta a lo que ya existe) y se abraza al modelo de la **INCLUSIÓN** (se adapta el entorno para cada persona).
5. Emanada de 2 normas internacionales de obligado cumplimiento (ambas ratificadas por nuestro país), la Carta de los Derechos Humanos y la Convención Internacional de Derechos de las Personas con Discapacidad. Está *íntimamente relacionado con ciertos valores esenciales que sustentan los Derechos Humanos, como son la dignidad humana, la libertad individual y la igualdad* ¹; Por lo tanto, no se trata de una elección, **estamos obligados a su cumplimiento.**
6. En el modelo social de derechos, los derechos son la herramienta que nos acompaña para poder transformarnos y transformar la sociedad. Es una condición indispensable para su implementación, que los conozcamos, los comprendamos, formen parte de nuestra mirada y hagamos todo lo posible para que puedan ser una realidad para todas las personas.
7. Los derechos y la calidad de vida van de la mano, ya que la posibilidad de ejercerlos o no, impactará en todas las áreas de CALIDAD DE VIDA. Es imposible trabajar por la calidad de vida de las personas con parálisis cerebral si no lo hacemos desde este modelo que respeta e impulsa sus derechos.
8. El modelo social de derechos aplica a todas las personas con parálisis cerebral, independientemente del grado de dependencia de cada persona.
9. El límite de implementación de este modelo nunca debe estar en la mirada de las personas, en el paradigma desde el que ac-

tuamos, sino única y exclusivamente, en los recursos de los que podamos disponer. Por este motivo, podemos decir que este modelo es un modelo de proceso, más de un resultado único y específico, ya que siempre se pueden conquistar más derechos, en cantidad y calidad, para todas las personas.

4.6 HACIA SU IMPLEMENTACIÓN

Para lograr su implementación consideramos una serie de elementos fundamentales:

- **SE FUNDAMENTA:** en la Convención internacional de derechos de las personas con discapacidad, ratificada por nuestro país en 2007 y entrando en vigor en el 2008, por lo que es de obligado cumplimiento.
- **SE REQUIERE:** una mirada legitimadora (verlos más allá de su discapacidad, como sujetos de pleno derecho) y global de la persona (superando la visión compartimentalizada e instaurando una mirada que entiende desde una perspectiva global en la que se tienen en cuenta todas las dimensiones de Calidad de Vida). Sólo desde esta mirada se podrá abordar el desafío del empoderamiento (personal y social) de las personas con parálisis cerebral.
- **SE IMPLEMENTA:** promoviendo el conocimiento detallado de los derechos de las personas con parálisis cerebral y asumiendo que ejercer los derechos conlleva asumir responsabilidades. Para ello es necesario:



Formar parte de una reunión y mostrar, con el estado general del cuerpo, el acuerdo o desacuerdo con el hecho de estar ahí es tan importante como representar a otras personas en el espacio de una junta directiva, así que todas las personas participan si les dejamos hacerlo

- 1. Promover la participación** de las personas: independientemente de su nivel de necesidades de apoyo, legitimando todas las posibilidades de participación.
- 2. Facilitar los apoyos necesarios:** los recursos técnicos y humanos son importantes. En cuanto al equipo profesional, no basta con que haya un equipo profesional suficiente para que se pueda prestar los apoyos, es imprescindible que los profesionales conozcan y estén formados en el modelo de calidad de vida y que trabajen realmente en equipo. Todo aquello que suponga falta de seguridad y consistencia, impactará directamente en las posibilidades de empoderamiento de las personas.
- 3. Transformar los entornos.** Todo lo que se haga desde el enfoque social de derechos se ha de hallar presidido por el principio de organización y funcionamiento flexible. Desde una organización flexible, se garantizan y respetan los derechos de las personas con parálisis cerebral y se impulsa el empoderamiento, la auto representación, el libre desarrollo de la personalidad y, en suma, la inclusión real y efectiva. A menos flexibilidad, menos individualización y menos posibilidad de que las personas puedan ejercer sus derechos.

En definitiva, el modelo social de derechos es hacer un traje de apoyos a medida para cada persona que, según su situación, le permita:

CONOCER

(sus derechos).

CREER

(en sí misma como sujeto de derechos).

TOMAR ACCIÓN

(solicitar que se respeten sus derechos y responsabilizarse de sus acciones, teniendo la legítima posibilidad de equivocarse y la asunción de consecuencias de su equivocación).

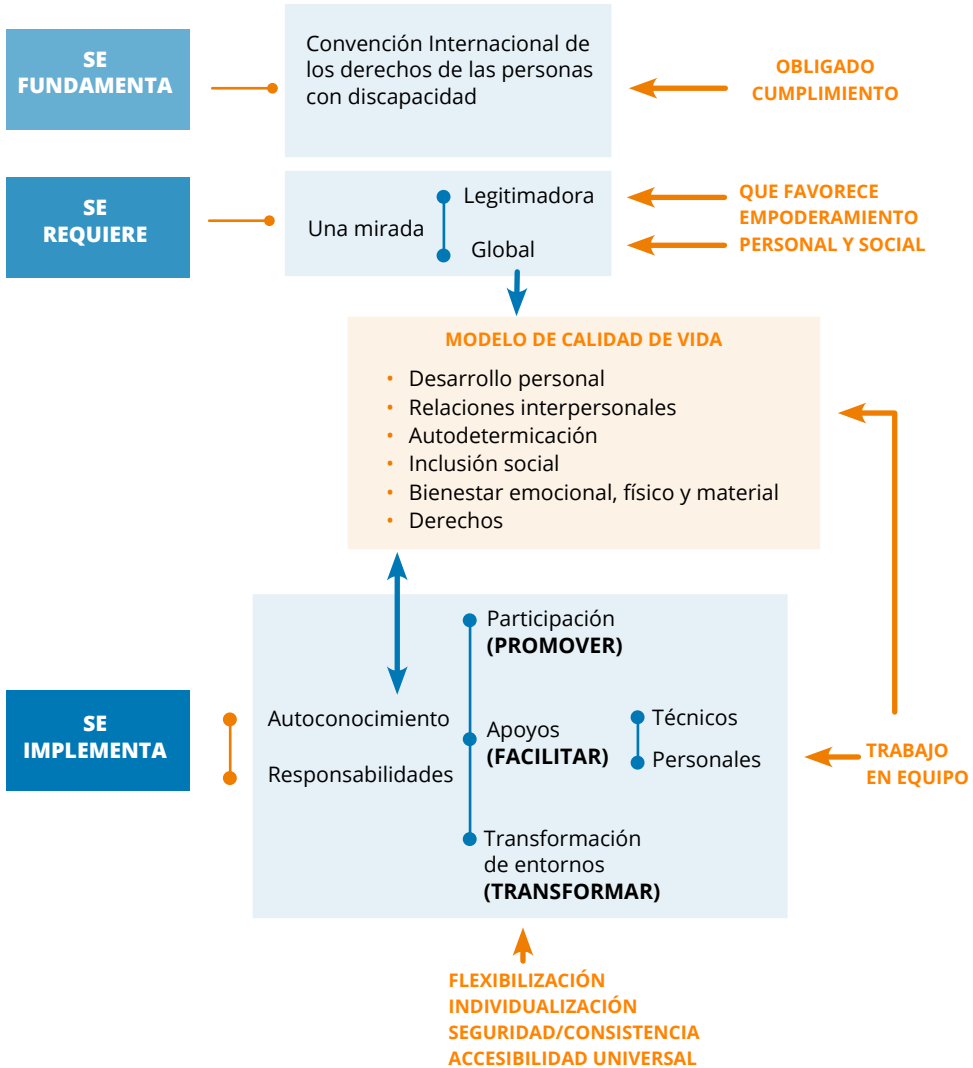
Todo ello ajustado a la situación de cada persona.

Son **necesarias** todas las partes implicadas: **personas con parálisis cerebral y otras discapacidades con grandes necesidades de apoyo, familiares, equipos profesionales, administración, sociedad.**

Evolucionar hacia un enfoque social en derechos implica poner a la persona con parálisis cerebral en el centro y apoyar este ciclo completo.



MODELO SOCIAL DE DERECHOS



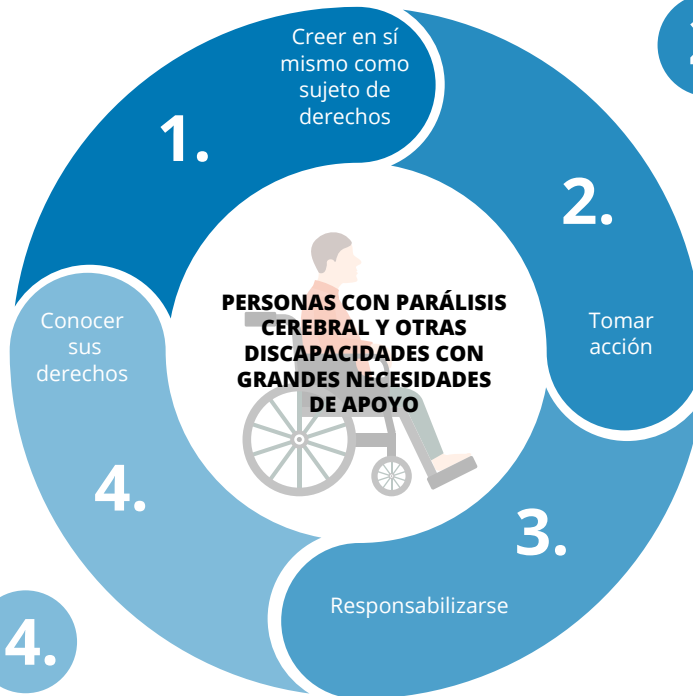
LAS PERSONAS CON PARÁLISIS CEREBRAL EN EL ENFOQUE SOCIAL DE DERECHOS

1.

- Trabajar con este enfoque desde que nacen
- Abandonar la hiperprotección y poner límites
- Profesionales sanitarios, entidades y sus profesionales, familias y administración
- Con formación específica y con posibilidades de ponerlo en práctica

- Proveer de posibilidades para hacerse responsable.
- Se requiere apoyo de:
 - Familia
 - Entidades
 - Administración

2.



3.

- Significa aprender desde el inicio de la vida, a través de experiencias de responsabilización, aunque sean pequeñas cosas
- Adaptarlo al ciclo de vida de la persona
- Formación es gestión ética del riesgo para todos los actores

4.

- Formación a lo largo del ciclo de la vida
- Formación sobre enfoque social no solo para personas con parálisis cerebral sino también para las familias y los profesionales



05

5. CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN HACIA EL ENFOQUE SOCIAL DE DERECHOS

**5.1. UN CAMBIO DE MIRADA QUE IMPULSA
LA TRANSFORMACIÓN**

**5.2. LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN
LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN**

5.3. INTERVINIENDO EN UN SISTEMA

5. CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN HACIA EL ENFOQUE SOCIAL DE DERECHOS

Integrar el enfoque social de derechos en la vida diaria de las personas con parálisis cerebral es una transformación cultural y social que afecta a las personas con parálisis cerebral, las familias, las organizaciones y la sociedad.

Responder a esta nueva conciencia sobre los derechos de todas las personas y a la inquietud de la sociedad para incluir plenamente a todos sus miembros, precisa de avances en las áreas en las que la inclusión todavía no es efectiva y, sobre todo, que seamos capaces de provocar un cambio de paradigma. Este cambio debe ser transversal, y tener impacto a nivel individual, en nuestras entidades y en la sociedad. Solo un cambio de esta magnitud nos ayudará a percibir a las personas con parálisis cerebral como una persona más de la sociedad.

Hablar de incorporar el enfoque social de derechos en la vida de las personas con parálisis cerebral, es hablar de **transformación cultural y social**.

5.1 UN CAMBIO DE MIRADA QUE IMPULSA UNA TRANSFORMACIÓN

Para transformar nuestras entidades es necesario reflexionar sobre qué elementos nos permitirán tener el mayor impacto. A ninguna de las personas que formamos el movimiento ASpace nos es ajena la experiencia de hacer cosas para que las cosas cambien (formaciones, reuniones, grupos de trabajo,) y no conseguir cambio alguno.

Modelo iceberg de la realidad

Lo que se ve

Comportamientos visibles

Cuando una persona con parálisis cerebral llega al centro y se le dirige a un taller sin mediar comunicación

Lo que no se ve

Estructuras

Una sola persona para recibir a las personas cuando llegan. Talleres con horarios rígidos por disponibilidad de personal

Paradigmas de pensamiento

Las personas con parálisis cerebral tienen que estar ocupadas

Origen

Las personas con parálisis cerebral tienen menos capacidad; hay que dirigir las



Una transformación que permanezca en el tiempo requiere de cambios en la superficie, en la **mentalidad** y en la **cultura** de la organización. Generalmente, los procesos de cambio ponen la atención en la superficie. Al no incidir

sobre 'lo que no se ve' (mentalidad, cultura ...), no consiguen el impacto necesario y deseado.



¿Cuántas formaciones hemos hecho sobre sexualidad e intimidad y seguimos entrando a los espacios de aseo e higiene con menos respeto del que debiéramos?

En esta misma línea de prestar atención a todo lo que ocurre, e incluyendo otras variables a las que atender, nos parece importante tener en cuenta el modelo de Ken Wilber que podemos tener en cuenta de manera complementaria al del Iceberg. Ken Wilber nos ofrece un modelo integral (es decir, que presta atención al todo) con cuatro perspectivas desde las que mirar a nuestras entidades para diseñar procesos de cambio y transformación. Cada 'mirada' o perspectiva nos ayuda a ver los distintos elementos que es necesario movilizar si queremos poner en marcha un proceso de cambio que pueda tener éxito. El modelo de Ken Wilber nos dice que para que exista un cambio permanente, tiene que tener lugar en el individuo y también en la organización, tanto a nivel interno como externo.

Es necesario un **cambio a nivel individual** pues es la persona la que cambia. A medida que **se modifican las creencias y paradigmas internos** de las personas que forman la organización, se va produciendo el cambio en la organización.

Al mismo tiempo, el cambio debe de producirse también en el conjunto de personas que forman la organización, que se influyen mutuamente en cada interacción en la que participan. El cambio a nivel colectivo es el cambio de la cultura organizacional, que es la **manifestación o conducta externa de todo el colectivo**.

Lo que observamos de una organización desde el exterior, su parte visible, se compone del reflejo de las creencias y paradigmas individua-



les en los comportamientos y la impronta de la cultura de la organización en sus procesos y estructuras. **Cuando conseguimos cambiar las creencias individuales cambiamos** también

los comportamientos que llevan asociados y, por lo tanto, comenzamos a cambiar la cultura.



Por ejemplo, si uno considera fundamental a la hora de la alimentación, que una persona con parálisis cerebral pueda y deba expresar sus preferencias, se asegurará de preguntarle cuáles son; si uno considera que lo importante es garantizar que todos comen en los tiempos estipulados, pondrá su atención en la eficacia y no considerará a la persona como dueña de sus preferencias. En el primer caso observaremos una pregunta e interacción con la persona con parálisis cerebral y la posible modificación de lo que estaba previsto. En el segundo, probablemente veamos que todo ocurre según estaba planificado y que la interacción será mínima y transaccional. Si a lo largo del tiempo, en nuestras entidades, el número de profesionales que preguntan de manera regular a los residentes sobre sus preferencias a la hora de la comida aumenta, se incrementará la posibilidad de que esta forma de proceder (y por lo tanto de ‘mirar’ al residente) se establezca como la habitual, sustituyendo al comportamiento previo procedente de una mirada distinta.

Este modelo nos ayuda a asegurar que, en el proceso de transformación, dedicamos igual atención a **las creencias** que tenemos (individuales e internas), **los comportamientos** (o resultado de nuestras creencias individuales a nivel externo), **la cultura de la organización** (colectiva e interna) **y las operaciones y procesos** (el reflejo externo de la cultura de la organización).

Para conseguir un cambio sostenible, una transformación completa necesitamos actuar sobre todos estos elementos. De este modo en la propuesta de transformación, propondremos diferentes acciones o iniciativas para cada cua-

drante, asegurándonos que todos tienen acciones y/o objetivos visibles y públicos o acciones quizá menos explícitas o declaradas, e igual de importantes y necesarias en el proceso.

Así, para trabajar **las creencias individuales**, antes de comenzar a implantar acciones concretas que permitan cambiar hábitos, es importante comprender desde dónde mira la realidad cada persona concreta, cuáles son sus creencias ocultas y qué pensamientos limitantes tiene. Comprender esto permite un cambio de hábitos más rápido y sólido, y siempre requiere trabajar la autoconciencia de cada persona para que identifique sus propios modelos o creencias y qué impacto tienen en su quehacer diario.



Por ejemplo, entrar a las zonas de aseo e higiene sin respetar la intimidad de las personas, a pesar de los muchos carteles recordando la importancia de no hacerlo

Las creencias de las personas se reflejan en sus **comportamientos**, que son visibles y tienen un impacto directo en su entorno. Como no siempre los comportamientos de uno y su impacto son 'conocidos' para la persona, para trabajar el cuadrante individual externo propondremos

iniciativas para hacerlos explícitos, como por ejemplo el dar y recibir feedback, acciones para fomentar la reflexión y profundizar en el autoconocimiento o acciones para evaluar el nivel de coherencia entre lo que hacemos y decimos, y aquello a lo que aspiramos.



Por ejemplo, si en el acompañamiento a niños y niñas del programa de Atención Temprana, dedicamos mucho más tiempo a las cuestiones que tienen que ver con la rehabilitación pura y dura que a trabajar sobre el empoderamiento personal y los derechos, puede que esto se haya convertido en un hábito del que no somos conscientes. Tener la oportunidad de abrir conversaciones y reflexionar sobre ello, nos permitirá cambiar más sencillamente.

Las organizaciones, como los individuos, tienen también sus creencias, que conforman la parte menos visible de su **cultura organizacional**. Nos encontramos en el cuadrante de lo colectivo interno. Podemos definir la cultura como **“el conjunto de valores que representa lo que**

la entidad defiende, cómo funciona y lo que considera importante”. Es el ambiente que captamos, lo que sentimos al entrar en contacto con una organización, el aroma particular que se respira en la misma y la hace diferente y única de las demás.



Por ejemplo, si la organización menciona la importancia de la individualización y, sin embargo, los tiempos para atender a las necesidades individuales de las personas no existen, hay una incoherencia entre aquello a lo que se aspira y lo que realmente ocurre, y es necesario hacerlo explícito para para que pueda ser debatido y analizado, permitiendo evolucionar a formas de funcionar más reflexivas y desarrolladoras.

Para abordar la cultura de la organización propondremos iniciativas que nos ayuden a expresar de forma explícita los elementos culturales menos visibles (creencias, símbolos, historias, rutinas y rituales, estructuras de poder ...) y tra-

bajar con ellos para que nos ayuden a ir en la dirección del objetivo que queremos conseguir, la implantación del enfoque social de derechos en nuestras entidades.



Por ejemplo, incluiremos iniciativas que permitan la cocreación colectiva de una visión común y compartida sobre el objetivo y los valores que la sostienen.

Finalmente podemos observar también la cultura de una organización a través de su **estructura, los procesos y flujos de trabajo establecidos, los sistemas de control y la jerarquía.**

Este modelo nos sirve de guía para comenzar a entender que **la transformación cultural y social** tiene que realizarse a través de **múltiples intervenciones** en las distintas **dimensiones.**

También, permitirá a las entidades estructurarse y organizarse para **facilitar la implantación del enfoque social de derechos.** Es importante conocer qué factores dominan la cultura presente en la organización e identificar qué es necesario cambiar en cada uno para permitir una evolución progresiva de la organización hacia la cultura que tenga en su centro el nuevo paradigma de enfoque social en derechos.



Por ejemplo, si se ha decidido que es importante la multidisciplinaria para responder mejor a las necesidades de las personas con parálisis cerebral y continuamente uno o dos equipos no participan en determinadas reuniones clave, difícilmente se estará incluyendo toda la información necesaria para atender a las personas con parálisis cerebral. De igual modo, si la organización se ha propuesto realizar las distintas actividades a un ritmo que se adecúe a las necesidades de las personas con parálisis cerebral pero un equipo de la organización está constantemente infradimensionado, teniendo que acelerar su ritmo, existe una incoherencia en la estructura.

5.2 LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN

La cultura organizacional es algo que creamos a lo largo del tiempo, a través de nuestras interacciones en las organizaciones. Es posible pues, transformar y hacer evolucionar la cultura de una organización. No es fácil conseguir una evolución de la noche a la mañana.

Peter Drucker nos recuerda que “la cultura de la organización se desayuna a la estrategia”.

Hacer evolucionar patrones tan sólidos como las creencias y los comportamientos requiere:

- **Tener claridad** sobre dónde se quiere llegar (en nuestro caso, el nuevo paradigma).
- **Tener la intención** de dirigirse a dicho lugar (un nivel suficiente de alineación de todos los actores con el nuevo paradigma).
- **Diseñar un proceso** que incluya intervenciones específicas para modificar los elementos informales de la cultura de la organización (creencias, símbolos, historias, rutinas y rituales, estructuras de poder).

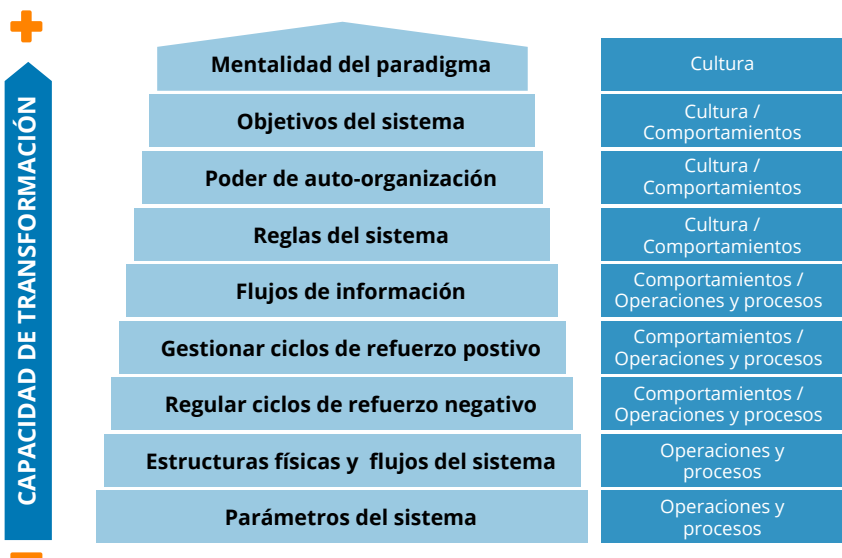
5.3 INTERVIENIENDO EN UN SISTEMA

Todos los sistemas humanos (organizaciones) son complejos, es decir, que desconocemos exactamente cómo evolucionan y cómo se comportan cuando intervenimos en los mismos.

Realizar una intervención en un sistema hace que, de algún modo, comencemos a cambiarlo. Dependiendo de dónde intervengamos y de qué manera, el impacto será mayor o menor. Por ello es importante conocer las distintas opciones de que disponemos y emplear la que más se adecúe a sus características y lo que pretendemos conseguir.

Para ello contamos con el conocimiento generado por Donella Meadows, influyente pensadora sistémica, quien, en su artículo, “Puntos de intervención de un sistema”, enumera 9 puntos posibles donde intervenir y los ordena según la capacidad de impacto e influencia, de cada uno de ellos, para conseguir cambios en el comportamiento de sistema.

En la figura que sigue podemos ver los **9 puntos de intervención**:



- Ordenados de arriba a abajo, en base a su capacidad para movilizar la transformación
- Relacionados con los elementos que propone Ken Wiber en su modelo.

Si queremos conseguir mejores resultados en la transformación hacia el enfoque social de derechos, es importante saber dónde dirigir nuestros esfuerzos para conseguir el mayor impacto posible.

En el **anexo 10.2**, a modo de posibilidad de profundización, podemos ver la descripción detallada de cada uno de los puntos de intervención, así como una valoración cualitativa del impacto potencial de intervenir en cada uno de ellos. Nos ayudará a evaluar nuestros esfuerzos actuales de transformación y a definir los futuros.



Este modelo nos hace ver que los puntos de intervención comprendidos entre Flujos de Información y Mentalidad o Paradigma del Sistema serían los más interesantes. Es muy útil reflexionar sobre si los esfuerzos de transformación que ya estamos haciendo en las entidades, inciden sobre los puntos con mayor impacto o sobre los de menor impacto. Quizá estamos haciendo muchos esfuerzos, pero en los puntos que generan menor impacto, y por eso a pesar del tiempo, intención y dinero invertidos, las cosas siguen más o menos igual.



06

6. PROPUESTA PARA UNA TRANSFORMACIÓN

6.1. INTRODUCCIÓN Y PRINCIPIOS DEL PROCESO

6.2. EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN Y SUS FASES:

1. FASE 0 - ESTABLECIENDO BASES SÓLIDAS PARA LA TRANSFORMACIÓN HACIA EL MODELO SOCIAL DE DERECHOS

2. FASE 1 - ADQUIRIR EL COMPROMISO

3. FASE 2 - COMPRENDER DÓNDE ESTAMOS

4. FASE 3 - DEFINIR DÓNDE QUEREMOS LLEGAR

5. FASE 4 - DESARROLLO DE PLAN DE ACCIÓN PARA ALCANZAR LA ASPIRACIÓN

6. FASE 5 - REVISIÓN, MEJORA Y APRENDIZAJE CONTINUO

6. PROPUESTA PARA UNA TRANSFORMACIÓN

6.1 INTRODUCCIÓN Y PRINCIPIOS DEL PROCESO

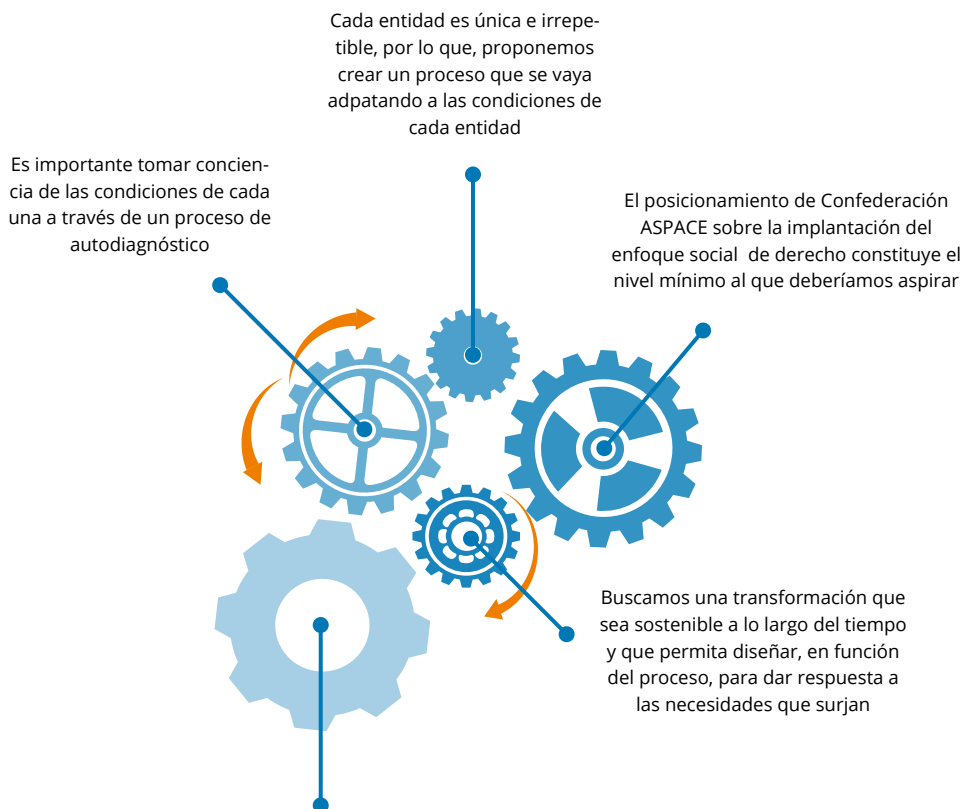
Además de las aportaciones de Ken Wilber y Donella Meadows que ya hemos visto, es importante comprender también que “la transformación es el resultado de un proceso de transiciones y evolución continuas” (William Bridges). De hecho, muchas entidades, siendo o no plenamente conscientes de ello y de manera formal o informal, llevan tiempo introduciendo cambios dirigidos a integrar el enfoque social de derechos.



Con certeza todas las entidades, de distinta manera, han introducido cambios que permiten avanzar en esta dirección. Sin embargo, como también venimos diciendo, quizá la falta de comprensión de los procesos de cambio y transformación, están limitando el impacto de las acciones puestas en marcha y el colectivo sigue percibiendo que “hay pocos cambios efectivos en el disfrute de derechos por parte de las personas con parálisis cerebral”.



En base a todo esto, algunas apreciaciones desde las que estamos haciendo esta propuesta son:



Al ser la transformación una sucesión de transiciones, es imposible pretender reducirla. En la guía aparecen distintas opciones para avanzar en los diferentes niveles de implantación del enfoque social de derechos para que cada entidad pueda sentirse cómoda dentro del proceso, y esto le permita progresar y responder a sus necesidades y circunstancias.

El proceso que proponemos se apoya en varios principios de **Indagación Apreciativa** (Appreciative Inquiry), entre otros:

- El principio de **simultaneidad**, que postula que la indagación y el cambio no son momentos separados, sino que son simultáneos. Indagar es intervenir en un sistema, y, por lo tanto, cambiarlo. Hacernos preguntas es uno de los elementos con mayor impacto. Las preguntas que nos hacemos definen el escenario de lo que vamos a encontrar y lo que encontramos (la información), se convierte en las historias desde las que concebimos el futuro, hablamos sobre él y, a través de la conversación, lo construimos.
- El principio de **anticipación**, que nos recuerda que el recurso más importante que tenemos para generar cambio constructivo en la organización o mejoras es nuestra *imaginación colectiva y nuestro discurso sobre el futuro. Nuestra imagen del futuro guía nuestras acciones del presente.*

- El principio **narrativo**, que pone de relieve el valor de las historias que existen dentro de la organización, como vehículos claves para compartir sabiduría, conocimiento y reforzar las normas culturales.

Es importante que todos los pasos que vayamos dando, los demos desde este posicionamiento de estar abiertos a una Indagación Apreciativa, que nos ayude a conectarnos con lo que realmente ya existe en la organización, poniendo el foco en el polo positivo.

6.2 EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN Y SUS FASES

El proceso de transformación que proponemos para que las entidades avancen en el enfoque social de derechos, basado en todo lo que hemos venido refiriendo hasta el momento, tiene una serie de fases a través de las que cada entidad irá avanzando a su ritmo, en base a su situación y necesidades.



FASE 0 - ESTABLECIENDO BASES SÓLIDAS PARA LA TRANSFORMACIÓN HACIA EL MODELO SOCIAL DE DERECHOS

De manera común a todas las entidades y considerando su contexto específico y como comienzo y requisito indispensable para comenzar el proceso de transformación, sugerimos una **Fase 0**, basada en programas de formación básica para los equipos profesionales basada en la parte teórica de esta guía y el visionado de ejemplos prácticos del día a día de las entidades sobre la práctica del enfoque social de derechos. Todas las formaciones se realizarán siguiendo los siguientes criterios:

- Incluirán **espacios de conversación** para compartir diferentes perspectivas, conocer las realidades de los distintos grupos de interés.
- Proporcionarán la posibilidad de realizar una **reflexión colectiva** sobre qué signifi-

ca el enfoque social de derechos, qué requiere de nosotros para convertirse en una realidad.

- Aportarán una **visión del sistema** a sus distintos niveles (entidad, Confederación, comunidad, sociedad ...).

El impacto de esta formación inicial se extenderá con la propuesta de realización de **conversaciones periódicas**, dentro de cada entidad, sobre la materia, en grupos con representación de los tres principales grupos de interés, bien para compartir e intercambiar impresiones, o bien para continuar explorando qué significa y qué implica para cada entidad. La información generada en estas conversaciones deberá de ser recogida para su incorporación a procesos posteriores a la formación, como, por ejemplo, el de monitorizar el progreso de la implantación del modelo, o la realización de conversaciones periódicas e intercambio de experiencias entre entidades.

GRUPO DE INTERÉS	CÓMO ESTABLECER UNA BASE SÓLIDA A TRAVÉS DE LA FORMACIÓN
Personas con parálisis cerebral.	Formación a través de las propias entidades y/o desde la Red de Ciudadanía Activa.
Equipos profesionales.	Se pondrá a disposición de todas las entidades que estén interesadas un programa de formación básica a través de formaciones del catálogo de Confederación ASpace, que apoyan el modelo social de derechos.
Familias.	Formación a través de las propias entidades.

FASE 1 - ADQUIRIR EL COMPROMISO

El primer paso en el proceso consistirá en adherirse de manera formal a la iniciativa que promueve Confederación ASpace para la implantación del enfoque social de derechos en la entidad.

Adjuntamos **modelo de carta de adhesión**. Cómo se puede comprobar no se trata tanto de un compromiso con Confederación ASpace, si no de un compromiso con la propia transformación, con el avance en el despliegue del enfoque social de derechos.

Con el compromiso de adhesión cada entidad, determinará un equipo de transformación que será el interlocutor con Confederación ASpace y que facilitará el proceso de transformación en su entidad.

Una descripción detallada de la formación específica propuesta en materia de cambio y transformación está disponible en el **anexo 10.5**.

FASE 2 - COMPRENDER DÓNDE ESTAMOS

Poder llegar a un lugar o una situación, requiere conocer dónde nos encontramos para visualizar el camino a recorrer.

Aplicar la visión que tenemos del enfoque social de derechos supone poner a la persona con parálisis cerebral en el centro, e incluirla plenamente en la comprensión del lugar de partida.

Con independencia de dónde se encuentre cada una de las entidades, todos los grupos de interés de estas (personas con parálisis cerebral, familias, profesionales - personal especializado, personal de apoyo -, Junta Directiva, gerencia) han de participar en el proceso de autodiagnóstico.

Este proceso tiene tres partes:

1. Completar la **evaluación de autodiagnóstico**. Esto debe de hacerse por parte de todos

los grupos de interés internos (personas con parálisis cerebral, familiares y equipos profesionales), pero de manera segmentada (es importante desde donde mira cada uno de estos grupos a todo el colectivo) y procesar la información. Este autodiagnóstico ha de incluir una comprensión del 'colectivo' específico de cada entidad para permitir el diseño del acompañamiento a lo largo de la vida con el enfoque social de derechos.

2. Buscar la alineación de todos los grupos de interés que interactúan en la entidad, comparando los resultados en una **sesión de alineación sobre el autodiagnóstico** (opción de un grupo de representación / opción entidad al completo).
3. Identificación de aquellas cuestiones que, de alguna manera, está "apretando más el zapato" de la organización para que esta pueda avanzar hacia una implementación, cada vez más completa, del modelo social de derechos. Sesión de formulación de puntos de control.

FASE 3 - DEFINIR DÓNDE QUEREMOS LLEGAR (TRABAJO INTERNO DE CADA ENTIDAD)

Definido el punto de partida es importante crear una visión común del ideal al que aspiramos.

Inspirándose en esta definición del enfoque social de derechos que hemos visto anteriormente, los grupos de interés explorarán cómo aplicarlo a su contexto específico (en sesiones participativas) cocreando una aspiración que defina el corto, medio y largo plazo, así como los hitos del camino. **Diseño de sesión generación visión compartida**.

Es importante compartir el resultado de la aspiración con la organización en su totalidad y en la medida de lo posible, más allá de sus fronteras, por ejemplo, con otras entidades de la Confederación, con organizaciones en distintos sectores, con la comunidad social y física de la que la entidad forma parte con objetivo de involucrar (de manera formal o informal y distintos grados de actividad) a más agentes en el proceso. Este

paso es crucial en el éxito de la transformación pues permite conversar y soñar sobre ese futuro, construirlo en cada conversación y comenzar a dar pasos, cada uno desde su posición. Este proceso supone una fuente de información única para enriquecer el proceso.

En todo momento de este proceso se asume que las entidades podrán superar la definición del modelo.

La aspiración de la entidad podrá revisarse de manera frecuente (respondiendo al contexto) y su desarrollo se apoyará en los progresos que se vayan consiguiendo.

Una vez definida de forma colectiva la aspiración propia de la entidad sería útil la creación de la figura de **EQUIPO DE TRANSFORMACIÓN** (con representantes de todos los grupos de interés) o **agente de cambio** cuyo cometido será mantener viva la llama del proceso dentro de las entidades. Este equipo de cambio debe de estar formado por personas que:

- Tengan ganas de hacerlo.
- Tengan conocimientos sobre el enfoque social de derechos y sientan que su implementación es algo importante.
- Tengan conocimientos y, cierta experiencia, sobre cambio, transformación y facilitación.

No es necesario que todas las personas cumplan todos los requisitos, pero sí que, entre todas las personas que forman el equipo de cambio (no más de 5 personas), las tengan. En el **Anexo 10.5** se incluye una propuesta de formación que ayude a desarrollar las competencias de los integrantes de este equipo como agentes de cambio.

FASE 4 - DESARROLLO DE PLAN DE ACCIÓN PARA ALCANZAR LA ASPIRACIÓN

La fase 3 y la fase 4, en el camino van de la mano, a la par que comenzamos a hacer el trabajo interno dentro de la entidad de saber dónde

de estamos y dónde queremos ir, las entidades que deseen comenzar a implantar o avanzar en la implantación del enfoque social de derechos, podrían progresar hacia las siguientes fases en 2 modalidades:

- Con **acompañamiento** de Confederación ASPACE.
- De manera **autónoma**, siguiendo las indicaciones que recogen en esta guía. (A pesar de realizarlo de manera autónoma siempre podrán contar con el apoyo de Confederación y formar parte de acciones de aprendizaje conjuntas que se realicen).

Confederación ASPACE realizará convocatorias, en base a unos criterios establecidos, con los que se seleccionará, de entre las entidades interesadas en participar en el proyecto, un grupo de ellas. El acompañamiento de Confederación ASPACE consistirá en una interlocución directa y continuada en cada una de las fases para proporcionar apoyo en la facilitación de los espacios, la identificación de los objetivos y planes de mejora, el establecimiento de indicadores o la medición de los mismos. Así mismo, Confederación colaborará con las entidades en la definición de su itinerario de transformación considerando su contexto específico y siempre que sea posible y útil, poniendo en marcha iniciativas que involucren a varias entidades a la vez. Esto permitirá mayor eficacia en el uso de los recursos existentes y el intercambio de conocimiento y experiencias, enriqueciendo el proceso y permitiendo extraer aprendizajes.

En esta fase del proceso cada entidad (de manera autónoma o acompañadas por Confederación), creará un Plan de Acción o de Transformación, seleccionando iniciativas de los diferentes cuadrantes a poner en marcha. La selección deberá considerar las necesidades, contexto y características específicas de cada entidad, los objetivos que se proponen conseguir, recursos disponibles y decisiones sobre los puntos del sistema en los que quieren intervenir para conseguir el impacto deseado.

Sea con acompañamiento de Confederación ASPACE, o de manera autoorganizada, a conti-

nuación, exponemos un menú con diferentes iniciativas que correlacionan con los 4 cuadrantes en base a los que hemos realizado el Auto-diagnóstico. Es importante hacer un buen análisis de los resultados obtenidos por el mismo, tanto globalmente, como por grupos de interés, ya que podría darse el caso de que un grupo de interés necesite desplegar un tipo de iniciativas más que otras, o que todos los grupos ne-

cesiten desplegar el mismo tipo de iniciativas. En cualquier caso, lo más probable es que, en mayor o menor medida, necesitemos hacer una combinación de iniciativas y, desde luego, siempre teniendo en cuenta que lo ideal es ir interviniendo, de manera simultánea en todas las áreas o cuadrantes de Wilber de los que venimos hablando.

MENÚ DE INICIATIVAS	
Desafíos para lograr con las CREENCIAS	Transformar los COMPORTAMIENTOS
<p>Formaciones del catálogo de Confederación ASpace que apoyan el modelo social de derechos.</p> <p>Independientemente de quien nos provea de las distintas formaciones es importante que todas ellas se rijan por los requisitos para una formación de impacto</p> <p>Acciones de aprendizaje colectivo continuo</p>	<p>Implementación de metodologías de planificación centrada en la persona u otras que contemplen la cocreación de los planes de trabajo o de vida con las personas con parálisis cerebral, o con su círculo de relaciones.</p> <p>Iniciar una revisión y acciones de alineamiento de todos los programas y servicios de la entidad (desde Atención Temprana hasta Residencia) para que incluyan el modelo social de derechos en todas las etapas del ciclo vital de las personas con parálisis cerebral.</p> <p>Desarrollo de métodos de evaluación y aplicación regular en la entidad sobre la comprensión y aplicación del modelo social de derechos por parte de los distintos grupos de interés (la herramienta de Autodiagnóstico se puede utilizar para este fin como forma de evaluar el punto de partida y como forma de analizar el progreso y también se pueden hacer instrumentos de evaluación ad-hoc que se pueden ir pasando periódicamente para comprobar los avances.</p> <p>Establecimiento de foros de conversación regulares sobre el modelo social de derechos en distintas áreas de la entidad (espacios de interacción y seguimiento con las personas con parálisis cerebral, reuniones de los equipos profesionales, reuniones con las familias,)</p> <p>Desarrollo de iniciativas compartidas con organizaciones de la comunidad local, de forma que contribuyamos a la sensibilización de la sociedad</p>

MENÚ DE INICIATIVAS	
Nuestros desafíos están relacionados con la CULTURA organizacional	Transformación de los PROCESOS y ESTRUCTURAS
<p>Diseñar e implantar sistemas organizativos flexibles en la dinámica diaria que permitan elección de actividades e inclusión de los gustos y preferencias personales. Esto puede suponer flexibilizar la gestión de los equipos de trabajo.</p> <p>Adaptación de todos los materiales y señalización de la entidad para incluir los términos correspondientes al modelo social de derechos y su reflejo en el lenguaje empleado.</p> <p>Desarrollo de la capacidad de proteger la presencia del modelo social de derechos en cada interacción trabajando la conciencia constante sobre el mismo.</p> <p>Formación de todos los actores clave de la entidad en sensibilización y escucha activa de las opiniones de las personas con parálisis cerebral con objetivo de incluir sus voces y opiniones con el mismo valor que las del resto de actores.</p> <p>Revisión de las actividades de la entidad con el objetivo de asegurar que el enfoque social de derechos esté presente.</p> <p>La entidad proporciona formación formal e informal constante y frecuente e intercambios de buenas prácticas sobre el modelo social de derechos.</p> <p>Rediseño de los espacios para preservar la personalización y necesidades de las personas con parálisis cerebral.</p> <p>Establecer procesos y conversaciones de revisión y reflexión sobre el progreso en la implantación del modelo y la alineación con los valores de la entidad.</p> <p>Promover espacios de reflexión sobre la mirada de cada profesional hacia las personas con parálisis cerebral y cómo esta repercute en su práctica diaria.</p>	<p>Definición de procesos claros de participación de las personas con parálisis cerebral y transmisión a todos los grupos de interés y profesionales de la entidad.</p> <p>Actualización de los órganos de gobierno de la entidad para incluir la participación de las personas con parálisis cerebral.</p> <p>Establecimiento de un comité de ética profesional para velar por el cumplimiento del modelo social de derechos y del que pueden formar parte las personas con parálisis cerebral.</p> <p>Establecimiento y evaluación frecuente de los mecanismos de individualización de los servicios y programas para las personas con parálisis cerebral.</p> <p>Revisión de todos los programas y servicios de la entidad para garantizar su alineación con el enfoque social de derechos.</p> <p>Extensión de lo anterior a socios y proveedores.</p> <p>Implantación y utilización continua de un proceso estandarizado de medición de la satisfacción adaptado para que las personas con parálisis cerebral lo puedan responder.</p> <p>Inclusión en todos los programas de trabajo de líneas de empoderamiento de las personas con parálisis cerebral y formación para todos los profesionales en la materia.</p> <p>Introducción y formación de elementos polivalentes en los equipos profesionales para garantizar la individualización.</p> <p>Incorporación de representación de las familias a los equipos de transformación para la implantación del enfoque social de derechos.</p>

FASE 5. REVISIÓN, MEJORA Y APRENDIZAJE CONTINUO

5.1 A nivel individual

Cada entidad, repetirá el ciclo desde el punto 2 hasta este de Revisión, mejora y aprendizaje continuo, compartiendo y difundiendo, con toda la comunidad, la transformación alcanzada hasta el momento, siempre mostrando las evidencias y haciendo el recorrido desde lo planificado inicialmente hasta lo obtenido realmente.

5.2. A nivel colectivo:

A lo largo de todo el proceso y con independencia del itinerario en el que se encuentre cada una de las entidades, Confederación ASpace

promoverá y generará oportunidades para que las entidades intercambien buenas prácticas, descubiertas en sus procesos de implantación del modelo social de derechos. Idealmente también creará las conversaciones y espacios necesarios para que las entidades colaboren y puedan ayudarse entre ellas a progresar con mayor rapidez en la implantación, por ejemplo, a través de la organización de reuniones mensuales, foros, conferencias, círculos de 'aprendizaje en acción'... Estas iniciativas pueden convertirse en el inicio de actividades de comunicación e involucración de la sociedad para aumentar la visibilidad de este enfoque.

Ejemplos específicos de este tipo de conversaciones y espacios son las llamadas **acciones de aprendizaje colectivo continuo**, que se pueden revisar en el anexo 10.9.





07

7. REQUISITOS PARA UNA FORMACIÓN CON IMPACTO

7. REQUISITOS PARA UNA FORMACIÓN CON IMPACTO

La formación es una de las principales herramientas para la transformación, si bien no toda la formación va a tener el mismo impacto en la transformación. No solo por los contenidos sino, sobre todo, por el proceso de aprendizaje que se consigue generar, si está bien diseñada, tanto durante como después de la formación. Es importante que los procesos formativos se diseñen teniendo en cuenta el ciclo completo de aprendizaje, para lo que es necesario que incluyan sistemas de medición del impacto real de las acciones formativas, y seguimiento de la implementación de estas.

En nuestro caso la formación debe de estar dirigida a los siguientes grupos de interés, adaptando los programas al nivel de partida, conocimiento, expectativas e intereses de cada grupo:

Formación profesionales.

Formación Juntas directivas.

Formación personas con parálisis cerebral.

Formación familias.

Confederación ASPACE tiene disponibles toda una serie de cursos de formación relacionada con el Enfoque social de derecho, vinculados al catálogo de formación que todas las entidades pueden solicitar, que se van modificando y revisando de forma anual, disponible para que todas las entidades la puedan realizar, ya sea a través de la Fundación Tripartita o a través de sus propios medios. La recomendación sería, que una vez realizado el autodiagnóstico, que cada entidad seleccione aquellos cursos que considera que pueden contribuir mejor al momento de transformación hacia el enfoque social de derechos, en base a los resultados obtenidos y a la priorización de área de trabajo a desarrollar. En cualquier caso, es importante asegurar que las formaciones las realizan la mayor parte de personas de cada grupo de interés. De esta forma, también nos aseguramos un mayor impacto al contar con una masa crítica más amplia con posibles cambios en sus creencias y comportamientos, que podrían dar lugar, de una forma más efectiva, a una transformación en la cultura y los procesos.



08

8. ZONA DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

8. ZONA DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS

1 **¿Por qué iniciar un proceso de transformación si nosotros ya trabajamos por los derechos de las personas con parálisis cerebral?**

Efectivamente trabajamos por los derechos de las personas con parálisis cerebral. Al mismo tiempo, en muchas ocasiones, lo hacemos sin contar con ellos, deslegitimado su capacidad de aportar, sus demandas y expectativas. Ahora toca trabajar por los derechos de las personas con parálisis cerebral incluyéndose a ellos.

2 **Si inicio un proceso de transformación, ¿tendré que dejar de hacer todo lo que hago y de la forma en la que lo hago?**

En absoluto. Es probable que, la mayor parte de todo lo que estamos haciendo esté alineado con el enfoque social de derechos y podamos dar continuidad a lo que ya venimos haciendo.

3 **Si inicio un proceso de transformación, ¿necesitaré disponer de muchos recursos extras?**

Quizá sean necesarios algunos recursos extras, pero, sobre todo, lo que vamos a necesitar son cambios de mirada, transformación de las mismas y ya sólo con eso, abordaremos grandes cambios.

4 **En otras ocasiones ya hemos intentado llevar adelante procesos parecidos y no han funcionado, ¿por qué iba a funcionar esta vez?**

Los procesos de cambio y transformación elegidos no siempre son fáciles y es necesario comprender sus dinámicas y tener las herramientas para activarlas. Siguiendo las indicaciones de esta Guía tenemos más probabilidades de conseguir los objetivos que deseamos.



09

9. ANEXOS

9. ANEXOS

9.1 GUÍAS EDITADAS POR CONFEDERACIÓN ASPACE, VINCULADAS AL ENFOQUE SOCIAL DE DERECHOS.

- Protocolo de intimidad y sexualidad
- Guía sobre el recurso de las parejas complementarias
- Derechos de las personas con discapacidad (Lectura fácil)
- Guía Vida independiente y autonomía
- Sexualidad y afectividad en parálisis cerebral I
- Sexualidad y afectividad en parálisis cerebral II
- Ciudadanía activa, promoción de la participación (Lectura fácil)
- Ciudadanía activa en la infancia y la adolescencia

Enlaces de interés:

- Confederación ASPACE: <https://aspace.org/>



9.2 DETALLE DE LOS PUNTOS DE INTERVENCIÓN EN UN SISTEMA SEGÚN DONELLA MEADOWS

Cuando intervenimos en los **parámetros del sistema (u organización)**, intervenimos sobre los números, las constantes en la organización (por ejemplo, los recursos con los que contamos, lo que medimos y cómo lo hacemos, cuánto personal tenemos y de qué tipo, dimensiones para la atención ...). Estos elementos tienen muy poco poder e influencia y rara vez consiguen cambiar comportamientos, teniendo por lo tanto un efecto reducido a largo plazo.

Trabajar sobre el **inventario y los flujos de materiales** es una opción más fácil y mucho menos costosa que abordar cambios en la estructura del sistema, a pesar de que ésta puede tener un enorme efecto en las operaciones. El impacto total sobre la organización y el cambio a conseguir, son menores.

Cuando comenzamos a incidir sobre los **sistemas de información y control de la organización** en lugar de sobre su estructura física (los dos elementos anteriores), tenemos más posibilidad de tener impacto en el comportamiento general del sistema. Esto ocurre cuando intervenimos en los ciclos de refuerzo negativo y positivo, así como en los flujos de información de la entidad. Actuar sobre estos nos permite modificar la estructura existente de la información de la organización.

Intervenir en **las reglas del sistema (incentivos, limitaciones, castigos ...)**: que definen el alcance del mismo, sus límites y grados de libertad tiene el poder de cambiar el comportamiento, según su fuerza.

Los **sistemas sobreviven cambiándose a sí mismos (autoorganización)**, creando nuevas estructuras, añadiendo nuevos ciclos de retroalimentación, introduciendo nuevos flujos de información o creando nuevas reglas. Las reglas para la autoorganización gobiernan cómo, dónde y qué puede añadir o eliminar el sistema para sí mismo, y bajo qué condiciones. Este punto de intervención tiene gran posibilidad de impacto, pero no es popular al incidir directamente en la capacidad de control del sistema.

Los objetivos del sistema gobiernan cómo se conforman los distintos elementos mencionados y qué influencia tienen para conseguirlos. Al cambiar los objetivos del sistema todos los elementos se conforman de nuevo para conseguir los nuevos objetivos. Este es un punto de intervención clave para cambiar los comportamientos.

El paradigma de la organización o mentalidad de la que surge da lugar a todo lo demás (objetivos, flujos de información, bucles de retroalimentación, reglas, estructura, parámetros ...). Este es el punto de intervención con mayor capacidad para conseguir cambios de comportamiento y transformar la organización. Al cambiar el paradigma cambia todo lo demás. Es bastante difícil cambiar los paradigmas porque para ello tenemos que ser capaces de ver algo diferente o ver lo mismo de manera distinta. Thomas Kuhn nos ofrece diferentes opciones para conseguir que veamos algo diferente:

- señalar constantemente las anomalías y fallos del paradigma actual,
- actuar desde el nuevo paradigma de manera explícita,
- introducir personas que actúan desde el nuevo paradigma en posiciones visibles y de poder,
- trabajar con agentes de cambio,
- dirigirse a quienes tienen amplitud de miras e idear formas de poder ver el sistema en el que nos encontramos, desde fuera, en su totalidad.

9.3 CONVERSACIONES PERIÓDICAS.

ESTRUCTURA SESIONES CONVERSACIONES PERIÓDICAS

OBJETIVO: Compartir desde las distintas perspectivas la evolución del proceso de cambio (es posible enfocarse en áreas y acciones específicas o mantenerlo en un nivel superior), en el proceso de cambio para integrar el enfoque social de derechos en la entidad.

PARTICIPANTES: Representantes de los distintos grupos de interés de la entidad involucrados en el proceso de cambio para integrar el enfoque social de derechos.

CONVOCATORIA: Se enviará una convocatoria formal a todas las personas que vayan a participar, explicando el objetivo, la duración prevista y la dinámica global de trabajo.

REQUISITOS: una persona con capacidad de facilitación de conversaciones y espacios de trabajo colaborativo. Idealmente este rol se irá ocupando de manera rotativa por los miembros del grupo.

DINÁMICA SESIÓN:

QUE HACER Y TIEMPOS	COMO HACERLO	MATERIALES Y OBSERVACIONES
Bienvenida y check-in (10')	Una pregunta sobre la que compartir	Viva voz
Explicación del proceso (5')	<p>La persona que facilita comparte el proceso a seguir con los participantes (5 min)</p> <p>Cada participante tendrá la oportunidad de compartir su perspectiva (con arreglo a su experiencia) en tres rondas diferentes con las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿qué esperaba que ocurriera? • ¿qué ocurrió? • ¿qué haría diferente la próxima vez? 	
Ronda 1 (20')	Cada representante de grupo de interés comparte su perspectiva respecto a la pregunta <i>¿qué esperaba?</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitador controla tiempos e interviene si necesario • Facilitador recoge información sobre retos comunes y aportaciones de los participantes

QUE HACER Y TIEMPOS	COMO HACERLO	MATERIALES Y OBSERVACIONES
Ronda 2 (20')	Cada representante de grupo de interés comparte su perspectiva respecto a la pregunta <i>¿qué ocurrió?</i>	<ul style="list-style-type: none"> Facilitador controla tiempos e interviene si necesario Facilitador recoge información sobre retos comunes y aportaciones de los participantes
Ronda 3 (20')	Cada representante de grupo de interés comparte su perspectiva respecto a la pregunta <i>¿qué haría diferente la próxima vez?</i>	<p>Facilitador controla tiempos e interviene si necesario</p> <p>Facilitador recoge información sobre retos comunes y aportaciones de los participantes clave para continuar con el proceso</p>
Conclusiones (10')	Entre todos recogen	Facilitador proporciona proceso y métodos para recoger conclusiones clave para continuar con el proceso
Despedida y cierre (5')	Ronda de despedida: cómo me siento y algo que he aprendido / descubierto	<p>Viva voz</p> <p>Acta de la sesión.</p>

9.4 ENFOQUE SOCIAL DE DERECHOS. CARTA DE ADHESIÓN.

CARTA DE ADHESIÓN AL MODELO SOCIAL DE DERECHOS

Nuestra entidad consciente de la necesidad de impulsar activamente la implantación del enfoque social de derechos para que las personas con parálisis cerebral gocen de ciudadanía plena en nuestras sociedades, haciéndolas más completas y justas, se adhiere al enfoque social de derechos de la Confederación ASPACE poniendo a las personas con parálisis cerebral en el centro y

NOS COMPROMETEMOS A

- *aportar los recursos disponibles para promover e implantar el modelo social de derechos en nuestra entidad*
- *evaluar el progreso continuamente para garantizar la sostenibilidad de la transformación*
- *y compartir aprendizaje y buenas prácticas con otras entidades dentro de la red*

Para ello, la Junta Directiva ratifica un marco de trabajo definido en los siguientes ejes:

- *diseñar desde las necesidades de las personas con parálisis cerebral empleando con creatividad los recursos disponibles*
- *crear condiciones que permitan innovar y dar respuestas creativas a los retos que plantee la implantación del modelo*
- *mantener un diálogo constante sobre el nuevo modelo, involucrando a todos los actores clave, entre ellos, las personas con parálisis cerebral*
- *adaptar progresivamente la estructura organizacional y los procesos de funcionamiento para avanzar en la implantación del modelo*
- *garantizar formación continua a todos los grupos de interés (personas con parálisis cerebral, equipos profesionales y familiares)*
- *realizar un abordaje integral (incluyendo a familias y sociedad) y a lo largo del ciclo de la vida en la implantación del modelo*
- *visibilizar sus iniciativas dirigidas a conseguir la plena ciudadanía de las personas con parálisis cerebral, contribuyendo de este modo a la educación de la sociedad*

En

, a

de

de 202

9.5 DESCRIPCIÓN DE FORMACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN

Como hemos visto en el capítulo dedicado al cambio y la transformación, para que se produzca un cambio éste tiene que tener lugar en el individuo y también en el conjunto de personas que forman una organización y se influyen unas a otras en sus interacciones. La adquisición teórica de nuevos conocimientos por sí sola no es suficiente para generar una transformación. Siendo conscientes de ello proponemos que los EQUIPOS DE TRANSFORMACIÓN puedan formarse para ampliar su competencia como agentes de transformación. A continuación, describimos, someramente, las distintas formaciones propuestas para apoyar el cambio cultural y que sería deseable que las personas que lideren el cambio en la organización (equipos de transformación) pudiesen recibir.

FACILITACIÓN: facilitar consiste en ayudar a un grupo de personas a gestionar un proceso, llegar a acuerdos o soluciones sin involucrarse de manera directa en el proceso en cuestión. La facilitación consiste fundamentalmente en:

- garantizar que el proceso se desarrolla en el tiempo disponible para el mismo
- crear las condiciones necesarias para conseguir la participación activa y equilibrada de todos los participantes (escuchar todas las voces) permitiendo a todos comprender mejor las distintas perspectivas existentes para poder llegar a conclusiones y/o decisiones más sostenibles. Para esto estarán apoyados con los diseños específicos de las sesiones
- recoger la información generada, identificar áreas de acuerdo y elementos que han de resolverse
- ayudar a la cocreación de resultados compartidos

Considerando que proponemos que una parte significativa del proceso de cambio se realice a través de conversaciones en la mayoría de los casos con una audiencia diversa (distintos grupos de interés), y para conseguir diferentes objetivos, recomendamos que el EQUIPO DE TRANSFORMACIÓN pueda desarrollar su competencia en facilitación. El rol de facilitación puede rotar entre los miembros del grupo o adquirirla una persona externa al mismo.

APRENDIZAJE EN ACCIÓN: es una forma de realizar coaching entre pares facilitado u autoorganizado, que permite a los participantes aprender a lo largo de 3 ejes distintos en orden creciente de importancia:

- recibir coaching específico sobre sus propios retos de liderazgo
- aprender de los retos de los demás participantes
- observar y practicar el coaching entre iguales

Es una experiencia de aprendizaje de aplicación práctica y enfocada hacia la acción, que trabaja sobre retos reales de la organización y conecta la “formación” con la “aplicación real y obtención de impacto” en el contexto de la actividad profesional diaria. Diseño de sesión de Aprendizaje en Acción.

TEORÍAS DE CAMBIO: procesos de cambio desde una perspectiva relacional (más allá del proceso) y a través de la experiencia. Introducción de los principios del cambio, sus distintas etapas, cómo pueden modularse y reflexionar sobre el impacto del cambio en personas y organizaciones. Descubrir que el principio del cambio está en uno mismo y reflexionar sobre el papel que uno puede adquirir en facilitar el cambio a través de su conducta (calidad de la interacción humana, capacidad de diálogo y disposición a la experimentación).

PENSAMIENTO SISTÉMICO: pensar de forma sistémica (ver 'el sistema' como un todo, con todas sus interdependencias), significa desarrollar la capacidad de ver la realidad - y a la organización de la que uno forma parte - desde la mirada de otras personas e interesados (con perspectivas muy diferentes a las de uno), generando nuevo conocimiento. Emplear una perspectiva sistémica para iluminar las dinámicas ocultas que operan bajo la superficie de las interacciones del día a día, permite a las personas poner en marcha acciones más hábiles y precisas, elegantes y con mayor impacto.

Barry Oshry llama la atención sobre el sesgo persistente en las organizaciones a la hora de realizar diagnósticos e intervenciones, que generalmente resultan en intervenciones muy específicas en la organización; "cuando no vemos el sistema, vemos las personalidades de cada individuo. Nuestras explicaciones son personales, y nuestras soluciones son personales. Hay que 'arreglar' a la persona" (p.167, 1997). Adoptar una perspectiva sistémica permite ver las partes dentro del todo en lugar de como elementos separados que actúan de manera independiente. Ver la interconexión entre los equipos, departamentos y el ecosistema en el que está inmersa la organización y la falta de límites impermeables y perfectamente definidos entre ellos, permite comprender que los sistemas tienen impacto los unos en los otros. Desarrollar una mirada sistémica supone un cambio radical a la hora de mirar a las personas, las organizaciones o el cambio.

FORMACIÓN EN COLABORACIÓN: como dice Adam Kahane, "la colaboración efectiva con frecuencia es mucho más difícil de lo que suele creerse. Las personas buscan colaborar cuando quieren hacer frente a retos, realizar cambios que no piensan (o no quieren) que pueden alcanzar por sí mismas de ningún modo. Con frecuencia, las personas con las que hay que colaborar para conseguir determinados objetivos tienen distintas posturas, perspectivas, poder y en ocasiones, no se está de acuerdo con o incluso no se confía en ellas". Aprender a colaborar con personas muy diferentes a uno e incluso con distintos intereses y objetivos, aprender dinámicas que faciliten la colaboración y conseguir que personas y equipos permanezcan en relación durante el proceso de transformación en lugar de abordarla de manera aislada, es crucial para el éxito del proceso de transformación.

9.6 AUTODIAGNÓSTICO.

AUTODIAGNOSTICO PARA DEL GRADO DE DESARROLLO DEL MODELO SOCIAL DE DERECHOS EN MI ORGANIZACIÓN

- DATOS BÁSICOS:**
- Grupo de interés:
 - Persona con parálisis cerebral:
 - Familiar:
 - Equipo Profesional:
 - Edad:
 - Sexo:

A continuación, te exponemos una serie de afirmaciones sobre el Enfoque Social de Derechos. Por favor, puntúa entre 1 y 5, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. El bloque 1 está centrado en explorar las creencias sobre el enfoque de cada persona que responde el cuestionario. Los bloques 2, 3 y 4 están enfocados en explorar el grado de implementación del modelo que percibes en tu entidad.

DIMENSIÓN, CREENCIAS						
	NS/NC	1	2	3	4	5
El modelo social de derechos es aplicable a todas las personas, independientemente de su nivel de necesidades de apoyo.						
El modelo social de derechos es aplicable a todas las cuestiones que afectan a la vida de las personas con parálisis cerebral						
El modelo social de derechos es aplicable a todas las etapas de la vida						
Implementar el modelo social de derechos es una obligación que debemos cumplir.						
A la hora de diseñar el plan de trabajo de las personas con parálisis cerebral, la opinión de estas debe de primar sobre la del equipo profesional o su familia.						
La aplicación del modelo social de derechos depende más de la mirada de las personas que lo aplican que de los recursos y apoyos disponibles						
Los planes de trabajo de las personas con parálisis cerebral tienen que incluir acciones para promover el empoderamiento de las personas.						

- NS/NC:** No sabe, no contesta
1: Totalmente en desacuerdo
2: En desacuerdo
3: Ni de acuerdo ni desacuerdo
4: De acuerdo
5: Completamente de acuerdo

DIMENSIÓN, COMPORTAMIENTOS						
	NS/ NC	1	2	3	4	5
En nuestra entidad las personas con parálisis cerebral tienen posibilidades de elegir lo que quieren hacer						
En nuestra entidad se respeta al máximo las opiniones de las personas con parálisis cerebral						
En nuestra entidad todos los equipos profesionales, desde los de Atención Temprana hasta los de Residencia, dan muestras de actuar conforme al modelo social de derechos (tienen en cuenta los intereses y expectativas de las personas con parálisis cerebral, respetando sus opiniones, planifican su trabajo desde el modelo de Calidad de Vida, facilitan la participación de las personas en sus planes individuales de trabajo, ...)						
En nuestra entidad los 3 grupos de interés están formados en el modelo de derechos						
En nuestra entidad se llevan a cabo evaluaciones periódicas sobre el grado de comprensión e implementación del modelo social de derechos.						
En nuestra entidad todas las personas tienen un plan de trabajo en el que han participado activamente ellos o sus personas de referencia.						
En nuestra entidad hablamos, con frecuencia, sobre el modelo social de derechos (en los espacios de interacción y seguimiento con las personas con parálisis cerebral, en las reuniones de los equipos profesionales, en las reuniones con las familias, ...)						

NS/NC: No sabe, no contesta

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni desacuerdo

4: De acuerdo

5: Completamente de acuerdo

DIMENSIÓN, CULTURA						
	NS/ NC	1	2	3	4	5
La identidad de la organización (MVV) está definida y alineada con el modelo social de derechos (incluye términos como derechos, participación, proyecto de vida o apoyos necesarios)						
El enfoque social de derechos se refleja en las actitudes diarias de todas las personas que forman la organización (se promueve la participación de las personas, se da un trato igualitario a las personas con parálisis cerebral, ...)						
Es frecuente que, en las reuniones de trabajo, de seguimiento de la situación de las personas, en las tutorías con las familias, ... se hable del enfoque social de derechos o de cuestiones específicas sobre el mismo						
Las personas que forman la entidad muestran interés por asistir a foros, cursos, debates, ...sobre el modelo social de derechos						
Los espacios de la entidad están diseñados para preservar la intimidad y necesidades individuales de las personas con parálisis cerebral						
En nuestra entidad hay una cultura de respeto hacia las opiniones e intereses de las personas con parálisis cerebral (se deja el tiempo necesario, se atienden a las peticiones, hay espacios y tiempos para poder recoger estas opiniones e intereses, ...)						

NS/NC: No sabe, no contesta

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni desacuerdo

4: De acuerdo

5: Completamente de acuerdo

DIMENSIÓN, PROCESOS Y ESTRUCTURAS						
	NS/ NC	1	2	3	4	5
En nuestra entidad existen espacios y procesos claros de participación de las personas con parálisis cerebral						
En nuestra entidad existen mecanismos para que las personas con parálisis cerebral pueden formar parte de los órganos de gobierno						
En nuestra entidad existe un comité de ética profesional que vela por el cumplimiento del modelo social de derechos						
En nuestra entidad disponemos de mecanismos de evaluación que aseguran la individualización de los servicios y programas						
En nuestra entidad nos preocupamos por conocer sus preferencias y por tenerlas en cuenta a la hora de organizar la gestión diaria del trabajo						
En nuestra entidad todos los programas y servicios (desde la acogida a la atención, pasando por los sistemas de comunicación) están alineados con el enfoque social de derechos.						
En nuestra entidad somos flexibles con sus necesidades						
En nuestra entidad existe un proceso estandarizado de medición de la satisfacción que está adaptado para que todas las personas con parálisis cerebral lo puedan responder.						
En nuestra entidad todos los programas de trabajo incluyen una línea específica sobre empoderamiento de la persona con parálisis cerebral.						

NS/NC: No sabe, no contesta

1: Totalmente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Ni de acuerdo ni desacuerdo

4: De acuerdo

5: Completamente de acuerdo

INSTRUCCIONES PARA LA EXPLOTACIÓN DE LOS DATOS:

Segmentar los cuestionarios por grupo de interés, sexo y edad (establecer las franjas que se consideren interesantes), de manera diferenciada, ya que esto nos podría dar información valiosa para definir el tipo de acciones más relevantes para cada grupo de interés, según el sexo o la edad.

Es conveniente prestar atención a la opción de No sabe/No contesta, ya que, puede ser necesario aumentar el conocimiento para facilitar las respuestas al cuestionario.

Hacer una tabla para cada grupo de interés, con las medias para cada elemento. Es interesante colorear cada ítem hasta la puntuación media obtenida. Es decir, si la media es 3 para un ítem, colorear las casillas 1,2 y3, ya que eso permitirá una visualización más clara del punto de partida.

Hacer una tabla para toda la organización, con las medias de todos los elementos de todos los grupos de interés. Es interesante colorear cada ítem hasta la puntuación media obtenida. Es decir, si la media es 3 para un ítem, colorear las casillas 1,2 y3, ya que eso permitirá una visualización más clara del punto de partida.

FECHA:	DIMENSIÓN: CREENCIAS						DIMENSIÓN: COMPORTAMIENTOS					
	NS/NC	1	2	3	4	5	NS/NC	1	2	3	4	5
GRUPO DE INTERÉS:												
Media ítem 1												
Media ítem 2												
Media ítem 3												
Media ítem 4												
Media ítem 5												
Media ítem 6												
Media ítem 7												

- NS/NC:** No sabe, no contesta
- 1:** Totalmente en desacuerdo
- 2:** En desacuerdo
- 3:** Ni de acuerdo ni desacuerdo
- 4:** De acuerdo
- 5:** Completamente de acuerdo

FECHA:	DIMENSIÓN: CULTURA						DIMENSIÓN: PROCESOS Y ESTRUCTURAS					
	NS/NC	1	2	3	4	5	NS/NC	1	2	3	4	5
GRUPO DE INTERÉS:												
Media ítem 1												
Media ítem 2												
Media ítem 3												
Media ítem 4												
Media ítem 5												
Media ítem 6												
Media ítem 7												

- NS/NC:** No sabe, no contesta
- 1:** Totalmente en desacuerdo
- 2:** En desacuerdo
- 3:** Ni de acuerdo ni desacuerdo
- 4:** De acuerdo
- 5:** Completamente de acuerdo

9.7 SESIÓN DE ALINEACIÓN AUTODIAGNÓSTICO.

DISEÑO SESIÓN PARTICIPATIVA

ALINEACIÓN AUTODIAGNÓSTICO

OBJETIVO: Compartir los resultados del autodiagnóstico

PARTICIPANTES: Se puede invitar a toda la organización, o a una parte, pero, en todo caso, debe de haber representación de todos los grupos de interés. Si el grupo es muy grande se pueden hacer varias sesiones.

CONVOCATORIA: Se enviará una convocatoria formal a todas las personas que vayan a participar, explicando el objetivo, la duración prevista y la dinámica global de trabajo.

REQUISITOS: la persona que facilita el espacio debe de tener buenas competencias para la facilitación de espacios de trabajo colaborativo.

DINÁMICA SESIÓN:

QUÉ HACER Y TIEMPOS	CÓMO HACERLO	MATERIALES Y OBSERVACIONES
Bienvenida y presentaciones. (20')	Ronda de presentaciones exponiendo: Nombre y expectativa con la que llega a la sesión.	Viva voz.
Presentación de resultados del autodiagnóstico (20')	<p>Explicación básica del modelo de Wilber.</p> <p>Exposición de los resultados obtenidos en base a los cuatro cuadrantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resultados esperados • Resultados que les han sorprendido <p>Puesta en común de conclusiones de cada grupo.</p>	<p>Mesas de trabajo con material de escritura.</p> <p>Panel para recoger la cosecha de las aportaciones del grupo.</p>
Despedida y cierre (20')	Ronda de despedida: ¿cómo me voy de la sesión?	<p>Viva voz</p> <p>Acta de la sesión.</p>

9.8 SESIÓN GENERACIÓN VISIÓN COMPARTIDA.

DISEÑO SESIÓN PARTICIPATIVA

GENERACIÓN VISIÓN COMPARTIDA

OBJETIVO: crear una visión común del ideal al que aspiramos.

PARTICIPANTES: Las personas que participaron en la Sesión participativa 1.

CONVOCATORIA: Se enviará una convocatoria formal a todas las personas que vayan a participar, explicando el objetivo, la duración prevista y la dinámica global de trabajo.

REQUISITOS: la persona que facilita el espacio debe de tener buenas competencias para la facilitación de espacios de trabajo colaborativo.

DINÁMICA SESIÓN:

QUÉ HACER Y TIEMPOS	CÓMO HACERLO	MATERIALES Y OBSERVACIONES
Bienvenida y presentaciones. (20')	Ronda de check-in: ¿cuál de mis cualidades voy a enfatizar más hoy en esta sesión?	Viva voz.
Construcción de una visión colectiva (60')	<p>Todas las personas continúan esta frase en una cartulina:</p> <p><i>La entidad con la que sueño en términos de implementación del modelo de derechos es...</i></p> <p>Cada participante expone su Visión y la deja pegada en la pared o en un mural.</p> <p>En grupos de 4 se extraen las ideas principales y se llega a una visión colectiva.</p> <p>Todas las propuestas de los 4 de son puestas en común y se vuelven a trabajar en grupos de 8 así hasta llegar hasta 1 única visión integradora.</p>	<p>1 cartulina para cada participante con la frase: La entidad con la que sueño en términos de implementación del modelo de derechos es...</p> <p>Espacio y mesas de trabajo</p> <p>cartulinas para las posteriores Visiones</p>

QUÉ HACER Y TIEMPOS	CÓMO HACERLO	MATERIALES Y OBSERVACIONES
Presentación de PUNTOS DE CONTROL (20')	Recordatorio de todos los PUNTOS DE CONTROL identificados en la sesión anterior.	Drives recogidos de la sesión anterior
Presentación de modelo de Donella Meadows (15')	Exposición teórica	PPT o similar
Priorización de los puntos de control. (30')	Cada persona puede puntuar de 1 a 5, a repartir entre los diferentes puntos de control, como considere, en función de la importancia que les concede de cara a alcanzar la VISIÓN definida.	5 puntos para cada participante.
Despedida y cierre (20')	Ronda de despedida: Una respuesta que he encontrado en la sesión y una pregunta con la que me voy.	Viva voz Acta de la sesión.

9.9 ACCIONES DE APRENDIZAJE COLECTIVO CONTINUO

Ejemplos de algunas de las iniciativas que se pueden poner en marcha para extender el aprendizaje continuo, pueden ser:

- **Conversaciones de exploración y reflexión sobre áreas clave** (necesidad de que el modelo social de derechos sea el elemento vertebrador de la actividad, diseñar dentro de los recursos con mirada de modelo social de derechos versus los recursos limitan la aplicación del modelo, identificar áreas y abordajes que permiten avanzar en la implantación del modelo creando posibilidades)
- **Conversaciones entre entidades y familias** para explorar dificultades en diseñar y aplicar abordajes comunes entre entidades y familias de implantación del modelo
- Realizar dinámicas de **“Viajes de Aprendizaje entre entidades”** con objetivo de conocer distintas realidades o situaciones entre diferentes entidades que están en el mismo proceso de transformación o similar y poder reflexionar juntos.
- Creemos además que, en el proceso de implantación del enfoque social de derechos, sería útil que Confederación ASPACE cree la posibilidad, para las entidades, de emplear el ‘aprendizaje entre pares’ auto organizado. Esta forma de aprendizaje consistiría en crear las condiciones para que representantes de los grupos de interés de las entidades puedan compartir su experiencia y conocimientos adquiridos en el proceso de integración del enfoque social de derechos. El método también contribuye a establecer relaciones sólidas basadas en el respeto y la confianza.

Confederación ASPACE tendría que definir los criterios de creación de ‘pares’ (por ejemplo, entidades similares en distintos niveles de integración del enfoque; entidades en mismo nivel de integración; grupos formados por actores específicos, como por ejemplo familias, de diversas entidades ...), proponer un calendario de encuentros en los que compartir su experiencia, facilitar la estructura de conversación para los mismos y proporcionar métodos de recogida de los aprendizajes.

Los programas existentes Talento ASPACE, Rumbo o Ciudadanía activa también contribuirán a nutrir los procesos de transformación (su diseño se basa también en la metodología de aprendizaje de pares, compartir conocimiento y resolver retos de manera colectiva).

9.9.1 ESTRUCTURA SESIÓN CONVERSACIÓN ENTRE PARES PARA COMPARTIR EXPERIENCIAS DEL PROCESO DE CAMBIO.

ESTRUCTURA SESIÓN CONVERSACIÓN ENTRE PARES PARA COMPARTIR EXPERIENCIAS DEL PROCESO DE CAMBIO

OBJETIVO: Compartir experiencias del proceso de cambio para integrar el enfoque social de derechos en la entidad.

PARTICIPANTES: Los miembros de los grupos organizados por Confederación ASPACE. Idealmente, un número no superior a 6 miembros.

CONVOCATORIA: Cada encuentro formará parte de un calendario de encuentros regulares de 90 minutos de duración (calendario a definir por parte de Confederación para las entidades acompañadas y de manera autónoma para el resto de las entidades) establecido con antelación. La persona que facilite la sesión enviará un recordatorio a los participantes (recordando objetivo, duración prevista y la dinámica global de trabajo).

REQUISITOS: una persona con capacidad de facilitación de conversaciones y espacios de trabajo colaborativo, así como de diseñar y gestionar los procesos para recoger la información generada. Idealmente este rol se irá ocupando de manera rotativa por los miembros del grupo.

DINÁMICA SESIÓN:

QUÉ HACER Y TIEMPOS	CÓMO HACERLO	MATERIALES Y OBSERVACIONES
Bienvenida y presentaciones (primera sesión) / apertura (sesiones siguientes) (15')	Primera sesión: Ronda de presentaciones exponiendo: Nombre y expectativa con la que llega a la sesión.	Viva voz
Explicación del proceso (5')	La persona que facilita invita a los participantes a presentar muy brevemente el reto al que se han enfrentado (5 min) Selección de retos a compartir y explorar (criterios: energía e interés y # de rondas posibles durante la sesión). El facilitador gestiona este proceso de selección. (3 min)	Presentación con apoyo visual (PPT,)
Ronda 1 (25')	Exposición reto (3 min) Preguntas aclaratorias (5 min) Exposición: qué se esperaba que ocurriera respecto al reto, qué ocurrió, qué haríamos distinto (7 min) Ronda de participantes (reflexión) (impresiones, historias relevantes, preguntas ...) (10 min)	Facilitador controla tiempos e interviene si necesario Facilitador recoge información sobre retos, abordajes y aprendizajes
Ronda 2 (25')	Exposición reto (3 min) Preguntas aclaratorias (5 min) Exposición: qué se esperaba que ocurriera respecto al reto, qué ocurrió, qué haríamos distinto (7 min) Ronda de participantes (reflexión) (impresiones, historias relevantes, preguntas ...) (10 min)	Facilitador controla tiempos e interviene si necesario Facilitador recoge información sobre retos, abordajes y aprendizajes

QUÉ HACER Y TIEMPOS	CÓMO HACERLO	MATERIALES Y OBSERVACIONES
Despedida y cierre (15')	Ronda de despedida: distintas opciones de pregunta <ul style="list-style-type: none">• ¿cómo me voy de la sesión?• algo que he aprendido hoy• algo que he apreciado hoy	Viva voz Acta de la sesión.



#Somos**ASPACE**



Guía sobre el enfoque social de derechos en el Movimiento ASPACE

CONFEDERACIÓN ASPACE
C/General Zabala, 29
28002 Madrid
Tel.: 91 561 40 90
www.aspace.org



Colaboradores:

