

Nota: Esta ficha debes subirla al formulario de “compartir práctica” de la aplicación de buenas prácticas de Plena inclusión <https://buenaspracticas.plenainclusion.org/add-practice>

[Emplea la extensión de los apartados que consideres, pero ten en cuenta que el documento no puede superar las 6 páginas]

Título de la práctica: Transformar para avanzar”. Rediseño participativo del modelo organizativo de ALBA (2024-2030).

1.- Objetivos de la práctica

Rediseñar de forma participativa el modelo de funcionamiento interno de ALBA, generando una estructura organizativa ágil, saludable, innovadora y sostenible que garantice el cumplimiento de la misión hasta 2030 y más allá.

Objetivos específicos:

- **Gobernanza democrática y participación activa:** fortalecer los espacios de participación de profesionales, personas usuarias y familias en la definición de los marcos estratégicos de la entidad, garantizando que las decisiones organizativas respondan a necesidades reales, expectativas compartidas y prioridades construidas colectivamente.
- **Gestión ética:** Implantar el Código ético de buenas prácticas y buen gobierno en todos los servicios, con referentes de ética nombrados en cada servicio y un Espacio de Reflexión Ética (ERESS) como instancia consultiva permanente.
- **Autogestión de los equipos:** consolidar un modelo de liderazgo compartido y corresponsabilidad en la toma de decisiones, reduciendo la dependencia jerárquica.
- **Bienestar y cuidados:** promover el bienestar laboral mediante condiciones dignas, formación continua, espacios de escucha y estrategias de prevención del desgaste profesional.
- **Creatividad, innovación y calidad:** fomentar una cultura de innovación y mejora continua con indicadores de impacto social.
- **Sostenibilidad integral:** garantizar la visibilidad desde una perspectiva económica, social y ambiental, con una visión compartida entre todas las áreas y un plan de transición energética.
- **Seguimiento estratégico:** crear un sistema de registro que permita revisar, aprender y ajustar las prácticas de forma sistemática mediante una herramienta digital.

2.- Desarrollo de la práctica

Nota: Poner aquí los enlaces para acceder a su visualización.

ALBA contaba desde 2016 con el Marco Estratégico ALBA 2020 “Todos somos motor de cambio”. La pandemia de la COVID-19 obligó a prorrogar su vigencia hasta 2022, pero también evidenció la necesidad de un modelo organizativo más flexible y resiliente.



Los cambios del sector: nuevos modelos que promuevan la desinstitucionalización de las personas hacia modelos de empoderamiento y vinculación con la comunidad, mejorar el bienestar de los equipos profesionales, garantizar la sostenibilidad financiera exigían revisar desde los cimientos cómo funcionaba la organización. El proceso para ello, ha contado de distintas fases.

Por este motivo, ALBA impulsó un proceso de transformación que no se planteó como una decisión exclusivamente técnica o directiva, sino como un ejercicio de gobernanza democrática. La elaboración del nuevo Marco Estratégico 2030 y el rediseño del modelo organizativo interno se construyeron incorporando la voz de profesionales, personas usuarias, familias, voluntariado, equipos técnicos, órganos de dirección y órganos de gobierno.

Fase 1- Evaluación del marco anterior (2022-2023): Se evaluó el impacto del Marco Estratégico 2020, identificando logros, ámbitos de mejora y retos no resueltos. Esta evaluación constató que la estructura organizativa necesitaba adaptarse a los nuevos retos del sector y a las expectativas de los equipos.

Fase 2- Procesos participativos para el nuevo marco (2024): Durante el año 2024 se desarrollaron 12 procesos participativos con más de 200 personas vinculadas a la entidad: personas usuarias, familias, profesionales, voluntariado y otros grupos de interés.

Estos espacios permitieron recoger necesidades, expectativas y propuestas desde miradas diversas, incorporando distintos niveles de participación: escucha, deliberación, priorización y validación. La participación de las personas usuarias ayudó a orientar el eje de “Personas y proyectos de vida”; las familias aportaron su visión sobre acompañamiento, confianza y continuidad de los apoyos; y los equipos profesionales contribuyeron desde su experiencia técnica y cotidiana en los servicios.

El resultado fue el Marco Estratégico ALBA 2030 “Transformar para avanzar”, estructurado en tres ejes: Personas, proyectos de vida; Organización saludable, innovadora y sostenible; y Territorio corresponsable.

Enlace de fotos del proceso:
<https://drive.google.com/drive/folders/1yKDqTVkkSQng92v7FfAvV7KbPFdV1-z3>

Fase 3- Transformación del modelo organizativo interno 2024-2025): Sesiones participativas específicas con más de 40 profesionales para rediseñar la estructura interna. El resultado fue un nuevo modelo con tres equipos estratégicos transversales: liderazgo compartido en las principales áreas y un sistema de seguimiento integrado en la intranet de la organización.

La gestión del cambio cultural ha sido el principal reto. Transitar desde modelos más jerárquicos hacia equipos autogestionados requiere tiempo, formación y acompañamiento. La resistencia al cambio y la carga de trabajo cotidiana que dificulta la reflexión estratégica se han abordado con espacios protegidos de formación.

Las lecciones más importantes han sido:

- Los procesos participativos amplios generan mayor adhesión y compromiso que las transformaciones impuestas desde la dirección.



SOSTENER PARA AVANZAR

- Nombrar referentes de ética en cada servicio multiplica la capacidad de reflexión ética más allá de los órganos de dirección.
- La herramienta digital de seguimiento ha sido clave para que el marco sea una guía viva del trabajo diario.

Sistema de evaluación y evidencia: El principal instrumento de evaluación del bienestar laboral es el Cuestionario de Calidad Laboral del Balanç Social XES, realizado anualmente con toda la plantilla. Los resultados del ejercicio 2024-2025 (334 personas trabajadoras) ofrecen una visión contrastable del impacto del proceso de transformación organizativa en las condiciones de trabajo. Los datos más significativos son: autonomía para organizar el trabajo: 8,65/10; satisfacción con el trabajo: 8,36/10; conciliación de vida personal y laboral: 8,36/10; satisfacción global como miembro de la organización: 8,08/10; clima laboral y relación con el equipo: 8,20/10; apoyo de compañeras y compañeros: 8,45/10. El cumplimiento en el pago de las nóminas obtiene la puntuación más alta: 9,19/10, reflejo de la solidez financiera y del compromiso ético de la entidad.

La participación en decisiones estratégicas ha crecido de forma notable: 76 personas en 2024-2025 frente a 47 en el ejercicio anterior., resultado directo del nuevo modelo de equipos autogestionados.

Enlace del proceso de participación:
https://drive.google.com/drive/folders/1787TLjZVvBI_kkpY2mWRPpEdrZErZkd5

3.- Método empleado para la puesta en marcha

a) Participación como metodología de diseño. La transformación organizativa se planteó como un proceso de gobernanza democrática, incorporando la voz de personas usuarias, familias, profesionales, voluntariado, equipos técnicos, órganos de dirección y órganos de gobierno.

Para ello se utilizaron dinámicas grupales, grupos focales, talleres participativos y espacios de contraste que permitieron recoger necesidades, generar propuestas y validar prioridades compartidas. La participación se articuló en distintos niveles tanto de escucha, deliberación, propuesta, validación y corresponsabilidad, favoreciendo que la nueva estructura organizativa respondiera a necesidades reales y contara con una mayor adhesión por parte de las personas implicadas en su despliegue. Cabe destacar que las dinámicas se diseñaron de una forma accesible para que todas las personas pudieran participar, eliminando de esta forma las posibles barreras cognitivas.

b) Iteración y validación sistemática. Las propuestas surgidas en los procesos participativos fueron sometidas a contraste por el equipo motor, revisadas y devueltas a los grupos para su validación. Este enfoque interactivo aumentó la calidad y legitimidad del resultado.

c) Tecnología al servicio del seguimiento. La intranet del Marco Estratégico permite que cada servicio registre sus acciones vinculadas a los objetivos estratégicos, generando trazabilidad real del grado de implementación y permitiendo decisiones de mejora continua.

d) Replicabilidad de la metodología



La metodología empleada es transferible a otras organizaciones del tercer sector, ya que se basa en un proceso sencillo, adaptable y estructurado en fases:

1. Evaluación del marco estratégico anterior con indicadores.
2. Diseño participativo con todos los grupos de interés.
3. Sesiones de transformación organizativa interna.
4. Implantación con una herramienta de seguimiento.

Su principal valor es que combina participación, estrategia y gestión del cambio, permitiendo que cada entidad adapte el proceso a su realidad, tamaño y contexto.

4.- Principales resultados obtenidos.

[incluir evidencia documental/vídeo]

Nota:

https://docs.google.com/presentation/d/1_Lrkp-68PByrd7ZHdxuPCjYd5GVAWPMVjSnXaoNtzkg/edit?slide=id.g287f8e615e2_0_81#slide=id.g287f8e615e2_0_81

En ningún caso debes subir documentos en word o pdf sobre las evidencias, sino colocar en este apartado los enlaces donde poder acceder a las mismas.

Resultados de proceso:

- Más de 200 personas participaron en el diseño del Marco Estratégico 2030 a través de 12 procesos participativos, incorporando la voz de personas usuarias, familias, profesionales, voluntariado y otros grupos de interés.
- Más de 40 profesionales participaron directamente en el rediseño del modelo organizativo interno, aportando propuestas sobre liderazgo compartido, coordinación, bienestar laboral, innovación y sostenibilidad.
- Nuevo modelo organizativo implantado con tres equipos estratégicos transversales: Organización Saludable, Organización Innovadora y Organización Sostenible.
- Incorporar la reflexión ética en la gestión del día a día de los equipos, con referentes de ética propuestos en cada servicio ERESS (espacio de reflexión ética de servicios sociales) consolidado como espacio consultivo de reflexión ética organizativa.
- Se puso en marcha un sistema de seguimiento vinculado a la intranet, que permite registrar acciones, hacer seguimiento de los objetivos estratégicos y generar trazabilidad sobre el grado de implementación.
- Se mantuvieron y ampliaron certificaciones y compromisos externos vinculados a la calidad, la transparencia y la sostenibilidad, como ISO, transparencia y Balanç Social XES.

Resultados cualitativos

- Mayor implicación y adhesión de las personas participantes al nuevo Marco Estratégico 2030, al haber formado parte de su elaboración.

- Mayor conexión entre la estrategia de la entidad y las necesidades reales de las personas usuarias, las familias y los profesionales.
- Mejora de la cultura organizativa, avanzando hacia formas de trabajo más transversales, colaborativas y corresponsables.
- Refuerzo del enfoque ético y del buen gobierno, incorporando mecanismos estables de reflexión y consulta.
- Mayor capacidad de seguimiento, aprendizaje y mejora continua gracias a la herramienta digital de registro.

5.- Justificación del cumplimiento de los criterios de valoración expuestos en el documento “Bases de Participación”

a. Parte de una necesidad sentida: El punto de partida fue la evaluación del Marco Estratégico 2020, que evidenció la necesidad de transformar la estructura organizativa. Esta necesidad fue validada por 12 procesos participativos con más de 200 personas de todos los grupos de interés.

b. Contribuye a la sostenibilidad: El eje de Organización (saludable, innovadora y sostenible) garantiza la viabilidad desde una triple perspectiva: económica (gestión financiera, CET, nuevas oportunidades), social (bienestar de equipos, cultura, ética) y ambiental (plan de transición energética).

c. Es innovadora: El modelo de autogestión de los equipos con liderazgo compartido, los referentes de ética por servicios, el ERESS y la herramienta digital de seguimiento estratégico son elementos diferenciadores respecto a los modelos organizativos habituales del sector.

d. Se basa en evidencias: El proceso de diseño partió de la evaluación del marco anterior. El seguimiento se realiza mediante indicadores registrados en la intranet. Contamos con certificaciones externas que avalan nuestra práctica.

e. Tiene garantías de continuidad: El horizonte temporal es 2030. La intranet garantiza la trazabilidad del seguimiento. Los cuadros de mando anuales por servicio aseguran la revisión periódica. El Código Ético tiene vocación permanente.

f. Promueve la participación y el enfoque de derechos : Las personas usuarias participaron en los 12 procesos participativos de diseño del Marco Estratégico. El eje de Personas incluye explícitamente la defensa activa de los derechos, con participación de las propias personas. Las familias y profesionales también aportaron su visión en la definición de prioridades estratégicas.

g. Es sistemática: Existe un plan de actuación con objetivos generales y específicos, indicadores de proceso y resultado para cada eje, cuadros de mando por servicio y sistema digital de registro y seguimiento accesible a todos los equipos.

h. Es transferible: La metodología participativa empleada puede ser adaptada por cualquier entidad del sector, independientemente de su tamaño. La documentación disponible (Marco Estratégico publicado) facilita esta transferencia.

j. Se revisa periódicamente: Los cuadros de mando de cada servicio se actualizan regularmente a través de la intranet. El Marco Estratégico prevé una evaluación de impacto con formación específica en evaluación de impacto social.

6.- Conclusiones

¿En qué medida la práctica ha tenido impacto en sostenibilidad de la entidad y le ha permitido avanzar?

El proceso de transformación organizativa de Alba ha tenido un impacto directo y profundo en la sostenibilidad de la entidad en sus tres dimensiones.

Desde el punto de vista social, la entidad ha pasado de un modelo de gestión con equipos autogestionados y liderazgo compartido, siguiendo el modelo organizativo TEAL y mejorando la implicación y corresponsabilidad de los equipos profesionales. El bienestar laboral se ha convertido en un objetivo estratégico explícito. La implantación del Código Ético y el ERESS ha fortalecido la integridad organizativa y la capacidad de gestionar conflictos con criterios compartidos.

La participación de personas usuarias, familias y profesionales en la elaboración del Marco Estratégico: **Alba 2030, Transformar para avanzar** ha permitido construir una visión de futuro más compartida y conectada con las necesidades reales.

Este proceso ha reforzado el enfoque de derechos, con la mirada puesta en la Convención de Nueva York, impulsando la desinstitucionalización de los servicios para transformarlos hacia modelos de apoyo comunitarios. Asimismo, se ha fortalecido la corresponsabilidad y la implicación de todos los grupos de interés en el despliegue de la misión de la entidad.

Desde el punto de vista económico, una organización más ágil, transversal y con equipos autogestionados, más corresponsables, permite mejorar la planificación, optimizar recursos, identificar nuevas oportunidades y reforzar la sostenibilidad de los servicios a medio y largo plazo.

Desde el punto de vista ambiental, el plan de transición energética en curso sitúa a la entidad en una trayectoria de reducción de impacto ambiental y de mayor coherencia con los compromisos de sostenibilidad integral.

El mayor avance, sin embargo, es de carácter cultural: Alba ha demostrado que es posible construir el modelo organizativo que se quiere ser; no solo definir cuál se quiere tener, mediante **la participación de todas las personas que forman parte de ella**.

Ese es el legado más duradero de este proceso: **una organización que ha aprendido a transformarse desde dentro, con las personas y para las personas**.