

PRÁCTICA: Promoción Profesional Interna en la Fundación Aspanias Burgos

Un modelo transparente, objetivo y baremado de desarrollo de carrera en el tercer sector

Campo	Contenido
Entidad	Fundación Aspanias Burgos (FAB) — Grupo Social ASPANIAS · Plena inclusión Castilla y León · Burgos
Categoría	3. Cuidado de personas, desarrollo de equipos y activación de capacidades
Subcategoría	Diseño de carreras profesionales no jerárquicas, con reconocimiento de especialización, experiencia y aportación al proyecto
Convenio	XVI Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad
Persona de contacto	DEPARTAMENTO “PERSONAS” – GRUPO SOCIAL ASPANIAS

1.- Objetivos de la práctica

Punto de partida (necesidad). En el tercer sector conviven un fuerte componente vocacional, plantillas muy cualificadas y jornadas heterogéneas (residencias y viviendas con turnos y fines de semana frente a centros de día de mañana). De ahí dos necesidades sentidas: ofrecer itinerarios de desarrollo que retengan el talento y facilitar la conciliación.

Objetivo general. Implantar en FAB un sistema estructurado, transparente y objetivo de promoción interna que reconozca formación, experiencia y competencias, priorizando la cobertura interna de vacantes frente a la externa y favoreciendo el desarrollo de carrera, la conciliación y la retención del talento.

Objetivos específicos:

- Garantizar la igualdad de oportunidades con mérito, capacidad, publicidad y transparencia.
- Sustituir la cobertura externa por promoción interna siempre que haya candidaturas que reúnan el perfil.
- Reconocer la cualificación mediante baremos públicos, conocidos de antemano y verificables.
- Favorecer la conciliación con la promoción horizontal a centros de día (jornada de mañana de L-V).
- Atender la vulnerabilidad social con criterios de equidad en la bolsa de traslados.
- Disponer de recursos internos para asumir responsabilidades ante ausencias, sin merma del servicio.

2.- Desarrollo de la práctica

[fases de la puesta en marcha y desarrollo, señalando los recursos utilizados, las actuaciones realizadas, los contratiempos y dificultades surgidas durante el proceso de implantación, las lecciones aprendidas y el sistema de evaluación. Evidencia visual (fotografías/videos)]

La práctica articula cuatro modalidades complementarias, todas baremadas y reguladas por escrito, que cubren la estructura vertical y horizontal y las vacantes permanentes y temporales:

Modalidad	Descripción y finalidad
Promoción vertical (ascenso)	Cobertura de puestos de mayor responsabilidad (Encargados/as, Coordinaciones, Direcciones, Gestión).
Promoción horizontal	Traslado entre áreas con la misma categoría (p. ej. de residencia a centro de día) para conciliar.
Cobertura temporal (bolsa TSN1)	Lista interna de hasta 3 personas por centro para asumir funciones de responsabilidad ante ausencias.
Bolsa de traslados temporal	Cobertura de excedencias y bajas de larga duración con criterios sociales de equidad.

Fases de puesta en marcha y desarrollo:

- **Fase 1 — Diagnóstico de necesidades:** identificación de vacantes estructurales y temporales y mapeo del talento interno por centro y área.
- **Fase 2 — Diseño de baremos y negociación:** criterios objetivos y ponderaciones por modalidad, en diálogo con la Representación Legal de las Personas Trabajadoras (RLPT).
- **Fase 3 — Convocatoria y publicidad:** publicación interna con perfil del puesto, requisitos mínimos, baremo, plazos y formulario de inscripción normalizado.
- **Fase 4 — Baremación:** valoración de méritos con acreditación documental obligatoria de titulaciones e informe de vida laboral.
- **Fase 5 — Entrevista de competencias generales:** valoración de las competencias generales del puesto, con posible presencia de la RLPT.
- **Fase 6 — Prueba escrita de competencias técnicas:** valoración de las competencias clave (solo en promoción a coordinaciones o direcciones), con posible supervisión de la RLPT.
- **Fase 7 — Resolución y comunicación:** publicación de resultados ordenados por puntuación y notificación individual a las personas participantes.
- **Fase 8 — Seguimiento y actualización:** incorporación, evaluación del proceso y actualización periódica de las bolsas (cada doce meses la de traslados).

Recursos: Departamento de RR.HH., comisión de valoración, plantillas normalizadas, baremos publicados, formularios de inscripción, intranet y procedimiento de acreditación documental.

Dificultades: gestión de expectativas, rigor en la acreditación documental, resolución de empates (criterios predefinidos) y equilibrio entre antigüedad y mérito formativo.

Lecciones aprendidas: publicar el baremo antes aporta legitimidad y reduce conflictos; la acreditación documental previene reclamaciones; la RLPT refuerza la confianza; los criterios sociales concilian eficiencia y equidad.

Sistema de evaluación: nº de procesos convocados/resueltos y de candidaturas; grado de cobertura interna vs. externa y tiempo medio de cobertura; incidencias en la baremación; satisfacción y consolidación tras la promoción.

Evidencia visual. Convocatorias y comunicaciones en intranet y paneles; proceso 100 % sin papel. Enlace: [Carpeta «Procesos de Selección Interna» \(SharePoint\)](#)

3.- Método empleado para la puesta en marcha

El método se sustenta en cuatro pilares: **objetividad** (baremos cuantificados), **transparencia** (criterios y plazos públicos), **igualdad** (mismas reglas) y **participación** (RLPT y acreditación verificable). Cada modalidad tiene su baremo publicado en la convocatoria.

Ejemplo 1 · Baremo de cobertura temporal TSN1 (75 puntos). Requisitos mínimos: pertenencia a la plantilla del mismo centro/área y antigüedad mínima de 3 años. Las tres mejores puntuaciones pasan a la fase de entrevista.

Bloque / criterio (proceso TSN1)	Puntuación
A. Formación (máx. 25)	
Requisito mínimo: Cert. de profesionalidad de atención sociosanitaria	5 puntos
Requisito mínimo: TCAE o Grado Medio de Atención Sociosanitaria	10 puntos
Primera titulación oficial fuera del requisito mínimo (FP Grado...)	10 puntos
Otros títulos oficiales (FP Grado Medio/Superior, universitarios...)	5 puntos/título
B. Experiencia (máx. 25)	
Antigüedad en la entidad (acreditada con vida laboral)	1 punto/año (máx. 15)
Experiencia en el mismo centro y área	1 punto/año (máx. 10)
C. Competencias (máx. 25)	
Entrevista personal de competencias clave del rol (con presencia de la RLPT)	hasta 25 puntos
TOTAL	75 puntos

Criterios de desempate (sin puntuación directa): carné de conducir; pertenencia a colectivos de contratación prioritaria; conocimiento y participación previa en actividades de organización de personas.

Cómo leer este baremo. Los tres bloques pesan lo mismo (25 puntos) de forma deliberada, para que ninguna dimensión domine por sí sola: la formación reconoce la cualificación específica; la experiencia premia el conocimiento del centro y de las personas usuarias —no solo la antigüedad genérica—; y las competencias, valoradas en entrevista con la RLPT, garantizan las habilidades reales del rol. El equilibrio evita que la práctica se convierta en un mero escalafón por años.

Ejemplo 2 · Bolsa de traslados a centros de día (criterios sociales). La lista se ordena de mayor a menor puntuación, dando prioridad a la conciliación y a la vulnerabilidad:

Criterio (bolsa de traslados a centros de día)	Puntuación
Experiencia: tiempo trabajado en la entidad (vida laboral)	0,1 punto/mes
Edad superior a 55 años	4 puntos
Hijas/os con discapacidad	3 puntos/hijo
Hijas/os menores de 3 años	2 puntos/hijo
Familia monomarental / monoparental	2 puntos
Hijas/os de 3 a 12 años	1 punto/hijo
Víctima de violencia de género · Familia numerosa · Cuidado de dependientes	1 punto c/u

Cómo leer este baremo. A diferencia del anterior, aquí el peso recae en la situación personal: la finalidad no es ascender, sino facilitar el acceso a un puesto con mejor horario a quien más lo necesita. La experiencia actúa como criterio de orden, pero la equidad social es el eje. Es un baremo de cuidado de las personas, no de mérito competitivo.

Garantías: la acreditación documental es imprescindible; la no justificación de una puntuación declarada conlleva la salida de la bolsa 3 años y la no aceptación injustificada de una oferta, 6 meses de penalización.

4.- Principales resultados obtenidos.

Resultados cualitativos:

- Cobertura interna completa de todos los niveles verticales (Gestión, Encargados/as, Coordinaciones y Direcciones).
- Reducción de la contratación externa y de los tiempos de cobertura gracias a las bolsas internas preconfiguradas.

- Mejora de la conciliación mediante promoción horizontal a centros de día sin buscar talento fuera.
- Mayor previsibilidad de carrera y refuerzo del sentimiento de pertenencia.

Indicador	Resultado (últimos 3 años)
Procesos de promoción interna realizados	Periódicos desde 2023; 3 documentados íntegramente (A, B y C)
Puestos cubiertos mediante promoción interna	Estructura de responsabilidad (p. ej. 3 Direcciones de F. CISA en 2025 y Dirección de Infraestructuras en 2026)
Niveles verticales con cobertura interna	Encargados/as (TSN1), Gestión, Coordinaciones y Direcciones
Ejemplo documentado (proceso C, jun. 2026)	Dirección de Infraestructuras F. CISA: 4 candidaturas, puntuaciones anonimizadas 64,30 / 62,90 / 48,10 / 35,30
Objetividad del proceso	Baremo público, puntuaciones anonimizadas y acta de mesa RLPT-empresa
Porcentaje de vacantes cubiertas internamente	Prioridad de cobertura interna (externa solo sin candidatura con perfil) - [%: pendiente de dato]
Satisfacción de las personas participantes	[Pendiente de encuesta a participantes]
Reclamaciones formales sobre los procesos	[Pendiente de dato]

Evidencia documental. Traza completa de tres procesos: (A) TSN1 Residencia Fuentecillas y Viviendas (oct. 2025); (B) tres Direcciones de F. CISA con prueba objetiva (oct. 2025); (C) Dirección de Infraestructuras F. CISA (jun. 2026). Incluye convocatorias, inscritos, actas, informes individuales, listados anonimizados y designaciones. Enlace: [Carpeta «Procesos de Selección Interna» \(SharePoint\)](#)

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

Criterio	Cómo lo cumple la práctica
a) Necesidad	Cubrir vacantes con talento interno y responder a la conciliación y la retención del talento.
b) Sostenibilidad	Retiene talento, reduce costes de selección externa y de rotación, y da respuesta ágil ante ausencias.
c) Innovadora	Adapta los principios del empleo público (mérito, capacidad, publicidad) al tercer sector; proceso 100 % sin papel.
d) Datos contrastables	Baremos cuantificados, informes de vida laboral, actas y puntuaciones anonimizadas.
e) Continuidad	Sistematizada desde 2023 con bolsas actualizables periódicamente.
f) Participación	Intervención de la RLPT en el diseño y en las entrevistas; acreditación documental de las personas.
g) Sistemática	Plan documentado por convocatoria: objetivos, criterios, baremo, plazos e indicadores.
h) Transferible	Plantillas, perfiles y baremos replicables por cualquier entidad.
j) Revisión	Bolsas y baremos se revisan periódicamente según resultados y necesidades.
k) Novedad	No presentada anteriormente en congresos o jornadas de Plena inclusión.

6.- Conclusiones

Impacto en la sostenibilidad. La promoción interna ha consolidado en FAB una cultura de desarrollo de carrera basada en la objetividad y la transparencia, con impacto en tres dimensiones: **organizativa** (equipos estables, menor rotación y dependencia externa, respuesta ágil ante ausencias); **social** (reconocimiento del talento, conciliación y equidad ante la vulnerabilidad); y **económica** (menos costes de selección y menores tiempos de cobertura, optimizando recursos del tercer sector).

Líneas de futuro: extender la baremación a nuevas familias profesionales, vincular la promoción con el plan de formación y la evaluación del desempeño, y reforzar el panel de indicadores (retención, clima y conciliación). En conjunto, la práctica ofrece un itinerario claro y predecible de promoción y demuestra que es posible crecer dentro de una entidad del tercer sector con plenas garantías de equidad, legalidad y sensibilidad humana.