

Título

“Un modelo formativo al servicio del compromiso, la calidad y el desarrollo de las personas”

Objetivos de la práctica

1. **Formación como eje estratégico de transformación institucional**

Profesionalizar de forma continua y estructurada al conjunto de trabajadores y trabajadoras del Grupo Social Aspanias Burgos, especialmente aquellos vinculados a los servicios de apoyo a personas con discapacidad intelectual, consolidando una cultura organizativa centrada en la mejora de la calidad y la carrera profesional de los trabajadores.

2. **Optimizar la calidad del servicio.**

Para ello, se alinea la formación con los objetivos estratégicos y se promueve una visión compartida entre todas las áreas de la entidad. Asimismo, se potencia el desarrollo de competencias clave, tanto técnicas como sociales.

3. **Aplicar de forma rigurosa el XVI Convenio colectivo general de centros y servicios de atención a personas con discapacidad.**

Aspanias vincula el acceso a los complementos salariales (N1, N2 y N3) al cumplimiento de requisitos formativos objetivados y acreditados. Esta estrategia contribuye directamente a una gestión más justa, transparente y fundamentada en el reconocimiento profesional basado en el esfuerzo y la formación continua.

4. **Consolidar un modelo exportable al movimiento asociativo,** que demuestre cómo el compromiso con la formación puede ser motor de sostenibilidad, transparencia, equidad y excelencia en la atención prestada a las personas con discapacidad intelectual, a través de la profesionalización del equipo humano.

Desarrollo de la práctica

Implementación progresiva de un sistema formativo alineado con la calidad y el convenio colectivo

Fases de desarrollo:

Diseño del sistema: desde 2013, se estructura el sistema de formación según los principios de la norma ISO 9001:2015, auditado anualmente y validado por Bureau Veritas. Se establecen procedimientos normalizados, así como responsabilidades y funciones asignadas por cada centro, garantizando un despliegue territorial eficaz y controlado.

Planificación estratégica anual: elaboración de un Plan de Formación basado en necesidades detectadas en la evaluación del desempeño, en auditorías, en revisiones por la dirección y en propuestas de los equipos. Este plan recoge formación interna, externa, dual, mixta, certificada y vinculada a proyectos de innovación educativa.

Gestión y control: registros digitales, fichas de formación, hojas de seguimiento de mantenimiento y cumplimiento legal por centro, y plataformas digitales como Moodle, Excel, Drive y herramientas de seguimiento específicas como matrices de formación por centro o tablas dinámicas para análisis global.

Evaluación y revisión: se mide el impacto a través de indicadores como la satisfacción de participantes, horas formativas, mejora de competencias, aplicación en el puesto de trabajo, retención del talento, y vinculación con los objetivos de calidad establecidos en el sistema ISO.

Recursos para la sostenibilidad del sistema de formación

La implementación de este modelo formativo se sustenta en una combinación eficiente de recursos económicos y humanos. Desde el punto de vista económico, el principal mecanismo de financiación es la gestión del crédito formativo de FUNDAE, lo que permite aprovechar al máximo los fondos disponibles para la formación bonificada. Además, se complementa con la captación de recursos a través de programas públicos de empleo y formación promovidos por administraciones autonómicas y estatales (como el ECyL), así como por convenios con entidades privadas y fundaciones comprometidas con la inclusión laboral.

En cuanto a los recursos humanos, el sistema cuenta con una estructura organizativa robusta y transversal, que incluye un equipo técnico especializado en formación, responsables de centro como enlaces operativos y una red de coordinación con RRHH y el sistema de calidad. Este enfoque compartido permite garantizar la coherencia, el seguimiento y la implicación de todos los niveles organizativos en la mejora continua del modelo.

Actuaciones destacadas

Además de los logros cuantificables, destacan otras actuaciones relevantes que reflejan el compromiso estratégico con la formación, las cuales complementan e impulsan los resultados observados en los indicadores:

- Inclusión de una sección formativa específica en la Revisión por la Dirección, donde se valoran los avances, necesidades y propuestas del año siguiente, favoreciendo el análisis reflexivo y la mejora continua.
- Integración del Plan de Formación como elemento clave del Plan de Gestión Anual, vinculado a los objetivos estratégicos y al Cuadro de Mando Integral, garantizando su alineación con las prioridades institucionales.
- Celebración de sesiones formativas internas lideradas por profesionales de la propia organización, que fortalecen la cultura de aprendizaje entre iguales y ponen en valor el conocimiento interno.
- Creación de una red de responsables de formación por centro o servicio, que actúan como enlace operativo, dinamizador y garante del despliegue territorial del plan.
- Implementación de una política de formación abierta a prácticas externas de estudiantes, futuros profesionales y otras entidades del tercer sector, como vía de transferencia, innovación y conexión con el entorno.

Estas actuaciones han contribuido a consolidar un ecosistema formativo coherente, participativo y con visión estratégica, que se refleja en los indicadores de evolución descritos a continuación:

- Entre 2022 y 2024 se observa una evolución sostenida en el modelo de formación profesional de Grupo Social Aspanias Burgos, destacando tanto por el volumen de horas como por el número de personas formadas. En 2022 se impartieron 15.991 horas para 301 personas; en 2023, 16.156 horas para 244 personas; y en 2024, 18.812 horas para un total de 291 personas trabajadoras. Estos datos muestran un incremento progresivo en las horas de formación anuales, acompañado de una estabilidad en la participación, lo que refuerza la apuesta por la cualificación continua y el cumplimiento del convenio colectivo como ejes de calidad y transformación organizativa.
- La satisfacción de los participantes se mantiene elevada y en ascenso, con una valoración media de 4,3 sobre 5 en las encuestas post-formación. Más del 80 % considera que los contenidos son aplicables a su puesto de trabajo. Estos indicadores se revisan en la Revisión por la Dirección y se incorporan al ciclo de mejora continua del sistema ISO.
- Otro indicador clave que se analiza es la **eficacia de la formación**, entendida como el grado en que los aprendizajes se aplican efectivamente en el desempeño profesional. Este indicador se evalúa mediante encuestas de seguimiento a medio plazo, entrevistas con responsables de servicio y análisis de resultados operativos. Desde 2021, se ha observado una mejora sostenida en este indicador, alcanzando en 2024 un 85 % de respuestas positivas respecto al impacto real de la formación en la mejora del puesto de trabajo, frente al 68 % registrado en 2021. Esta evolución confirma la alineación progresiva entre el diseño de la formación, las necesidades detectadas y la aplicación práctica.
- Asimismo, ha crecido la implicación del personal en la co-creación de itinerarios formativos y la propuesta de acciones formativas específicas para el desarrollo de su carrera profesional.

El compromiso institucional con esta línea de trabajo ha sido refrendado por auditorías internas y externas que avalan la calidad del sistema y la coherencia de los procesos con los principios del convenio, promoviendo una cultura de corresponsabilidad entre la plantilla y la dirección.

Se han habilitado aulas acreditadas por las AAPP, incorporando recursos técnicos adaptados a los certificados de profesionalidad, con entornos inclusivos y accesibles, adaptados a personas con diferentes perfiles de aprendizaje y necesidades de apoyo.

Se ha impulsado la formación externa con aliados estratégicos a través de:

- Colaboración con el ECyL, Iberdrola, Eurocaja Rural, Cruz Roja y academias locales entre otros.
- Fomento de alianzas para el desarrollo territorial.
- Acceso a programas innovadores como PIE (Proyectos Integrados de Empleo), COVUL (Proyectos Territoriales para el Reequilibrio y la Equidad en el Empleo) y propuestas de FP Dual.

Se ha desarrollado una instrucción técnica específica sobre criterios de selección para formación, garantizando criterios de equidad, rotación de oportunidades y enfoque competencial, integrando este proceso dentro de la gestión por procesos del sistema de calidad.

Dificultades superadas

- Resistencias iniciales al vincular salario y formación: se resolvió con sesiones informativas, participación de delegados sindicales y una hoja de ruta clara que incorporó progresividad, flexibilidad y soporte técnico.

- Infraestructuras inadecuadas en algunas aulas: solucionado con inversiones específicas y reacreditaciones. Este punto ha permitido renovar espacios e incorporar mobiliario más adaptado, mejorando también el bienestar laboral y la experiencia formativa del alumnado.
- Alta rotación en algunas direcciones de centro: se estableció la figura del “colaborador técnico de formación” en cada centro para asegurar la continuidad, formar nuevos liderazgos y dar seguimiento a la implementación local del plan anual.

Lecciones aprendidas

El compromiso institucional con la formación genera efectos en cadena: retención del talento, calidad del servicio, mejora del clima laboral y sentido de pertenencia entre los equipos.

La gestión rigurosa de los complementos del convenio es compleja, pero necesaria para mantener la credibilidad organizativa, la justicia interna y el desarrollo profesional.

Apostar por formación adaptada, flexible, acreditada y accesible es clave para organizaciones del Tercer Sector con equipos diversos y con necesidades cambiantes, incluyendo la atención a la diversidad funcional y cultural.

Método empleado para la puesta en marcha

Metodología sistematizada, inclusiva y orientada a resultados

Ciclo PDCA aplicado a cada acción formativa y al sistema en su conjunto. Este enfoque garantiza coherencia, trazabilidad y mejora constante, basado en evidencias y auditorías.

Instrumentos de evaluación múltiples: encuestas post-formación, seguimiento de aplicación práctica, análisis en revisión por la dirección, auditorías internas y externas, entrevistas a responsables de centro y datos del sistema de indicadores ISO y Cuadro de Mando Integral.

Uso de herramientas digitales:

- Moodle: plataforma para la formación online.
- Hojas Excel normalizadas: seguimiento detallado por centro.
- Drive compartido: almacenamiento y gestión colaborativa de la documentación.
- Fichas por perfil formativo: control individualizado de competencias y recorridos.

Participación transversal: coordinación con RRHH, responsables de centro, técnicos de formación y referentes de calidad, promoviendo una gobernanza compartida y una visión integrada.

Metodología inclusiva y adaptada: en los programas dirigidos al personal trabajador, se aplican estrategias formativas adaptadas a distintos niveles de cualificación, experiencia previa y funciones. Esto incluye el uso de diferentes formatos (presencial, online, híbrido), la adaptación de materiales según perfiles profesionales, y el seguimiento personalizado en función del itinerario profesional definido.

Se promueve la implicación activa del personal en su propio proceso formativo, especialmente en el diseño y revisión de sus recorridos, a través de entrevistas, encuestas y participación en

comisiones técnicas. Estas acciones permiten reforzar la alineación entre los objetivos organizativos y las expectativas profesionales del equipo humano.

Esta implicación activa del personal en el diseño y seguimiento de su propio itinerario formativo les permite asumir un papel protagonista y consciente en su proceso de mejora profesional, reforzando su compromiso con los objetivos del centro y su desarrollo competencial dentro de la organización.

Principales resultados obtenidos.

Evidencias: [BBPP Un Modelo Formativo FAB](#)

Impacto medible en la profesionalización, la equidad y la sostenibilidad

- Incremento sostenido del volumen formativo anual: media superior a 55 h/persona desde 2021, con tendencia ascendente, vinculada a un modelo de planificación y seguimiento profesionalizado.
- Cumplimiento normativo vinculado al XVI Convenio: un promedio de 70 personas accede anualmente a los complementos salariales tras cumplir las horas de formación exigida, lo que ha contribuido a una mejora de la equidad y la profesionalización de los procesos retributivos.
- Reconocimiento externo: certificado ISO renovado año tras año, selección en convocatorias públicas por programas innovadores y programas acreditados por ECyL. Este reconocimiento contribuye a posicionar a la entidad como referente en el ámbito formativo del sector de la discapacidad.
- Cultura organizativa de aprendizaje continuo, medida mediante los indicadores de revisión del sistema, y una mayor autonomía del personal en el diseño de su propio itinerario profesional. El sistema promueve también itinerarios de especialización, desarrollo horizontal y promoción interna.

Aspectos del trabajo que pueden ser relevantes para el tercer sector

Modelo replicable, ético y sostenible en organizaciones sociales

- Modelo replicable por su estructura modular, escalabilidad y combinación de rigor técnico (ISO) con orientación social, integrando formación, calidad, inclusión y sostenibilidad económica.
- Transforma la gestión del convenio colectivo: propone una evolución desde el cumplimiento formal hacia una gestión más activa, ética y orientada a la mejora de la calidad del empleo y del servicio prestado, inspirando a otras entidades a avanzar en esa misma dirección.
- Promueve la equidad interna: todos los perfiles acceden a la formación y a los beneficios vinculados según criterios medibles, auditables y públicos, reduciendo sesgos y aumentando la transparencia.
- Potencia la autonomía organizativa: al capacitar al personal, se reduce la dependencia de agentes externos para la mejora de los servicios, se multiplica el liderazgo interno y se fortalece la identidad profesional.

Conclusiones

El Grupo Social Aspanias Burgos ha consolidado un sistema de formación que va más allá del cumplimiento formal, convirtiéndose en una herramienta estratégica de transformación organizativa. Esta estructura formativa impulsa el desarrollo profesional y el empoderamiento del personal, al tiempo que refuerza la calidad de los apoyos a las personas con discapacidad intelectual, en plena coherencia con los valores del sector.

Gracias a un enfoque basado en calidad certificada, acceso equitativo a las oportunidades de aprendizaje, mejora continua y cumplimiento riguroso del XVI Convenio Colectivo, la Fundación demuestra que la profesionalización puede integrarse con los derechos laborales y el compromiso ético.

Esta buena práctica constituye un modelo exportable a todo el movimiento asociativo, especialmente útil para entidades que apuestan por transparencia, sostenibilidad y justicia organizativa. La implicación activa del personal en el diseño de su itinerario formativo ha sido clave en la retención del talento, mejora del clima laboral y creación de entornos participativos.

Por todo ello, esta experiencia demuestra que una política de formación bien estructurada, con visión a largo plazo y vinculada a sistemas de calidad, puede actuar como verdadero catalizador del cambio, tanto dentro de las organizaciones como en el conjunto del movimiento asociativo.