

<https://buenaspracticas.plenainclusion.org/add-practice>

ORGANIZACIONES AUTOGESTIONADAS: Clave para una participación real y compartida

Objetivos de la práctica

La práctica que compartiremos es la experiencia de transformación organizativa vivida por dos entidades del ámbito social: la **Associació Alba** (Tàrrrega, Lleida) y la **Fundación Maresme** (Mataró, Maresme). Ambas organizaciones han llevado a cabo—en momentos distintos— un proceso de cambio hacia **modelos organizativos basados en gobernanza democrática**. Ambas entidades han seguido una **misma metodología de transformación hacia equipos autogestionados**, inspirada en los principios de las **organizaciones TEAL**, con el acompañamiento de la consultora Hobest.

Objetivos:

- Transformar el modelo organizacional (arquitectura y dinámicas organizativas) hacia un modelo más participativo, basado en autogestión, autoorganización de los equipos de trabajo.
- Promover nuevos estilos de liderazgo en las organizaciones.
- Democratizar la gestión, el poder y la toma de decisiones.
- Promover la innovación social para poder dar respuesta a los nuevos retos y complejidad social
- Promover modelos de atención más inclusivos y comunitarios.
- Reconocer las distintas voces y grupos de interés que forman las organizaciones: personas trabajadoras, personas atendidas, familias, órgano de gobierno y comunidad en general.

Desarrollo de la práctica

El origen de cambio organizacional en ambas entidades nace después de un proceso de reflexión estratégica participativa, en el que un eje estratégico resultante fue la voluntad de transformar el modelo organizativo.

Las diferentes fases del cambio organizativo han estado:

1. Conocer por parte del antiguo equipo de dirección, experiencias de otras organizaciones en Catalunya y Euskadi, que habían pasado por procesos similares.
2. Reflexión colectiva con discapacidad sobre cómo imaginábamos la nueva organización: tanto la arquitectura u organigrama, cómo las dinámicas a promover.
3. Preparación de la organización para la puesta en marcha de la nueva organización.
4. Arrancada del nuevo modelo organizacional
5. Acompañamiento a las personas y equipos de trabajo en el desarrollo de la nueva forma de trabajar.
6. Definición de una nueva política retributiva de acuerdo con el modelo organizativo.
7. **Evaluación de Impacto:** evaluar como el cambio organizacional contribuye a la misión de nuestras entidades, por lo tanto, al bienestar y calidad de vida de las personas con Discapacidad Intelectual.

En el caso de Maresme, un contratiempo muy importante fue que cuando estábamos en la fase 3 de preparación de la organización para la puesta en marcha del nuevo modelo irrumpió la pandemia de la Covid-19. En ese momento una parte de la organización estaba empezando a trabajar con el nuevo modelo y otra parte todavía no. Fue un momento de duda, de si avanzar o retroceder, pero decidimos avanzar con la transformación. Meses más tarde, una compañera de atención directa y actual miembro del equipo de

dirección afirmó que “gracias a la nueva organización habíamos podido gestionar mejor la pandemia”. Esta afirmación nos corroboró la importancia de seguir implementando el nuevo modelo.

Por parte de la Associació Alba con el modelo de transformación ya consolidado durante más de 10 años, la pandemia fue una gran evidencia de la capacidad de autogestión de los equipos, abriendo 3 nuevos centros en municipios más pequeños: Verdú, Guissona y Agramunt que permitiera dar una respuesta de mayor participación, proximidad y apoyo a las familias, así como otras iniciativas partiendo de las necesidades de las personas y la gran autonomía de los equipos.

Una de las principales lecciones aprendidas de la transformación es que lo que hemos llevado a cabo es un cambio cultural, y por lo tanto no puede hacerse de un día para otro. Requiere tiempo, voluntad, estar cerca de las personas, de los equipos acompañándolos, facilitando procesos individuales o grupos de coaching en algún momento cuando son necesarios. Es una transformación que pasa por compartir poder y creer realmente en la inteligencia colectiva, contando con las propuestas de las personas y las familias. Para ello se tiene que estar dispuesto por parte de la dirección a “soltar el control”, confiar realmente en las personas trabajadoras y estar y acompañarlas en el cambio. No es un cambio fácil pero realmente merece la pena por los resultados que estamos obteniendo: las personas trabajadoras se sienten más partícipes y esto contribuye a una mejor toma de decisiones incorporando diversidad de conocimientos. Aparecen nuevos proyectos, servicios en toda la organización, para dar respuesta a necesidades emergentes. Estas nacen desde las personas que están próximas a la nueva necesidad. Con lo que florecen liderazgos en toda la organización.



Cada vez más la autogestión de los equipos se plantean la importancia de la toma de decisiones por parte de las personas con discapacidad, la co-creación de los proyectos para responder a la misión de la entidad.

Método empleado para la puesta en marcha

Ambas entidades hemos trabajado con la consultora Hobest que es la que nos ha acompañado a lo largo de todo el proceso de diseño y definición, así como implementación de la nueva organización.

El método empleado ha sido a través de construcción colectiva para las fases de diseño y definición: creando un grupo motor que ha acompañado todo el proceso y diferentes sesiones participativas con personas trabajadoras para y construyendo el nuevo modelo organizacional.

En la fase de arranque y acompañamiento en la implementación, en el caso de Fundación Maresme se ha liberado parcialmente una persona del equipo de dirección para desarrollar estas funciones. Con el objetivo de asegurar una buena implementación.

Podríamos definir la puesta en marcha como un camino hacia la excelencia, hacia organizaciones TEAL con los 3 principios: autogestión, plenitud y propósito evolutivo. Por lo que existe un proceso inicial de transformación y una evaluación y nuevos procesos para ir transformando la organización hacia nuevos retos. Para entender el proceso inicial de Alba fue Proyecto Kamaleón en 2008 donde se organizó a partir de equipos autogestionados, pero en 2012 se hizo un nuevo proyecto de transformación solo con el objetivo de imaginar nuevas formas de dar apoyo a las personas en su vida independiente. “Com vols viure? – Noves alternatives d’habitatge” fue un proceso donde se ponía la voz de las personas y sus familias para poder dar respuesta al artículo 19 de la convención de las personas con discapacidad para que cada persona decidiera, después de 12 años, Alba que solo tenía 1 residencia, fue desplegando una gran variedad de servicios, muchos sin estar en cartera pero que respondía a las decisiones de las personas y sus familias. Actualmente 52 pisos, 4 residencias, servicios apoyo a la vivienda, atención domiciliaria.

Durante estos más de 15 años se han ido realizando diferentes procesos de transformación y de repensar la organización aprovechando también la definición de los marcos estratégicos que cada vez se va buscando metodologías para mejorar la participación de las personas, familias y que la información este más accesible para dar respuesta a una sociedad más inclusiva y comunitaria donde las personas decidan su proyecto de vida. Y las organizaciones autogestionadas son clave para una participación real y compartida.

Principales resultados obtenidos.

- ☐ Participación por parte de las dos entidades a la Jornada “Es la hora de la gobernanza democrática” (2021) organizada por La Confederació del Tercer Sector.
(Fundación Maresme minuto 10’ y Associació Alba en el minuto 1h 1’)
<https://www.youtube.com/watch?v=x0bXpzuNP1I>

FUNDACIÓ MARESME

- ☐ Modelo organizativo: <https://www.youtube.com/watch?v=gnrS5XGSkhE>
- ☐ Díptico Modelo organizativo: [QUI SOM - Fundació el Maresme](#)
- ☐ Premio **La Confederació del Tercer Sector social** otorgó el Premio a la Gobernanza democrática en el 2021 por la transformación organizativa.

ASSOCIACIÓ ALBA

El proceso participativo para la elaboración del marco estratégico fue reconocido con el Premio a la Gobernanza Democrática 2018, otorgado por La Confederación del Tercer Sector Social.

<https://laconfederacio.org/document/recull-diniciatives-presentades-2018/?wpdmdl=3708&refresh=68276de44a2e91747414500>

En el actual Marco Estratégico Alba 2030 “Transformar para avanzar”, la participación de las personas ha sido clave, mediante diferentes dinámicas adaptadas con criterios de accesibilidad, en las que se recogieron todas las aportaciones de las personas participantes de los distintos Centros Ocupacionales de la entidad.

Vídeo resumen: <https://www.youtube.com/watch?v=atawJ98mJJg>

Aspectos del trabajo que pueden ser relevantes para el tercer sector

Esta tipología de modelo basada en gobernanza democrática busca reforzar la esencia del Tercer Sector: las entidades del Tercer Sector son entidades que nacen de la unión, del agrupamiento de determinados grupos de personas que tienen un objetivo, una voluntad común de transformar la forma de hacer las cosas en un ámbito público determinado, en nuestro caso, la inclusión y calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual. La mayoría de las organizaciones del Tercer Sector proceden de una base comunitaria: personas, familias o colectivos que se unían para ayudarse mutuamente, para que determinadas personas pudieran recibir las atenciones que necesitaban, para que se reconocieran sus derechos.

Los principales valores que aporta el tercer sector son:

- Su arraigo en el territorio.
- Son organizaciones comunitarias.
- La proximidad, y por tanto el conocimiento cercano, de las personas a las que atienden.
- Su capacidad de generar conocimiento a través del desarrollo práctico de su actividad.
- Tienen ADN/vocación de incidencia política para transformar y mejorar el bienestar de las personas.
- Son organizaciones más flexibles y participativas internamente.
Tienen capacidad de innovar mediante la obtención y aplicación de más y mejor conocimiento en el ámbito de intervención.
- Tienen capacidad de ver, prever y anticipar las nuevas necesidades y complejidades sociales que ya afloran en el presente.

Estos modelos de organización más flexibles, participativos, autogestionados contribuyen a reforzar el valor añadido que aporta el tercer sector en la inclusión de las personas en situación de vulnerabilidad. El modelo de organizaciones **Teal** —propuesto por Frederic Laloux— ofrece un marco valioso para evolucionar las estructuras del Tercer Sector hacia formas más participativas, humanas y eficaces. Este modelo se basa en tres principios clave: **autogestión**, **plenitud** y **propósito evolutivo**, que pueden ser especialmente transformadores para entidades que trabajan por la inclusión de personas con discapacidad intelectual.

Autogestión y empoderamiento. Las organizaciones Teal promueven una estructura sin jerarquías rígidas, lo que favorece la participación activa de todos los miembros. Esto implica:

- Incluir directamente a personas con discapacidad y sus familias en la toma de decisiones.
- Crear espacios donde todos puedan expresar sus necesidades, propuestas y evaluaciones.
- Desarrollar mecanismos de gobernanza horizontal que fomenten la corresponsabilidad.

Plenitud: integrar a la persona en su totalidad. Este principio impulsa una cultura organizacional donde las personas pueden mostrarse auténticas, ser reconocidas y valoradas en todas sus dimensiones.

- Se reconoce el saber experiencial de las personas con discapacidad como conocimiento clave.
- Se fomenta la expresión emocional, relacional y creativa en todos los ámbitos del trabajo.
- Se crean entornos laborales y de participación donde las personas y familias se sientan seguras, escuchadas y respetadas.

Propósito evolutivo y misión compartida. Las organizaciones Teal no funcionan desde planes estratégicos estáticos, sino desde una escucha constante al propósito que les da sentido. Esto refuerza el ADN transformador del Tercer Sector:

- Se parte de la experiencia directa de las personas para redefinir continuamente las prioridades y formas de actuar.
- Se fortalece el compromiso con la misión social más allá de objetivos técnicos.
- Se construye una organización viva, que aprende y se adapta para mejorar el bienestar y la inclusión real.

Conclusiones

¿En qué medida la práctica ha tenido impacto en la vida de las personas y ha contribuido al cumplimiento de la misión de la organización y la del Movimiento Asociativo?

Adoptar principios del modelo de organizaciones autogestionada – organizaciones Teal en el Tercer Sector no solo es coherente con su vocación comunitaria, democrática y transformadora, sino que también potencia:

- La **autonomía y liderazgo** de las personas con discapacidad.
- La **co-creación de soluciones** desde las familias y colectivos implicados.
- La **innovación social** desde una base de confianza, corresponsabilidad y apertura.

Este enfoque permite avanzar hacia organizaciones verdaderamente inclusivas, donde la diversidad humana no solo se atiende, sino que **se integra como motor de cambio y evolución colectiva**.