

Nota: Esta ficha debes subirla en el formulario de la web del Encuentro en el apartado: **Ficheros adjuntos/evidencias**,

<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]

Objetivos de la práctica

Título de la práctica: Implantación del sistema OKR para la mejora del alineamiento estratégico en el Grupo Social ASPANIAS.

Grupo Social Aspanias en Burgos, entidad referente en la atención a personas con discapacidad intelectual y en situación de dependencia, inició en abril de 2024 un proceso estructurado de implantación del modelo OKR (Objectives and Key Results), una metodología de gestión estratégica ágil, orientada a resultados medibles, enfoque y alineamiento organizativo.

La decisión se tomó tras la participación de dos miembros del equipo de Gestión en una formación especializada en este sistema, tras la cual se identificó su aplicabilidad directa a la realidad de la entidad: dispersión geográfica de centros, diversidad de servicios y necesidad urgente de actuar sobre la sostenibilidad económica.

Con el acompañamiento de un asesor externo especializado en OKR, se definieron dos **objetivos aspiracionales** compartidos por toda la organización:

1. **Ser una entidad eficiente y sostenible económicamente.**
2. **Ser la entidad de referencia en el tercer sector.**

Cada uno de estos objetivos se articula en **Resultados Clave (KRs)** tangibles y medibles, que se despliegan en todos los equipos operativos.

Actualmente, **17 equipos de trabajo** —correspondientes a 16 áreas funcionales más el equipo de dirección— están perfectamente alineados mediante este sistema. Todos trabajan con indicadores que, por un lado, buscan **aumentar la facturación y reducir el gasto operativo** (alineados con el objetivo 1), y por otro, **mejorar el cumplimiento de los proyectos de vida de las personas usuarias, generar alianzas comunitarias para la inclusión social y visibilizar buenas prácticas** (alineados con el objetivo 2).

La práctica integra, además, una metodología de **seguimiento continuo mediante Gemba Walks**: cada lunes, el equipo directivo dedica su jornada completa a visitar presencialmente los espacios de trabajo, conversar con los equipos, analizar sus OKRs semanales y dar apoyo inmediato a los bloqueos que puedan tener. Esta acción refuerza la cultura de cercanía, responsabilidad compartida y aprendizaje constante.

Objetivos específicos:

- Mejorar la eficiencia organizativa y el enfoque estratégico.
- Alinear a todos los equipos con los objetivos clave de la entidad.

- Establecer un modelo de gestión ágil, medible y centrado en el impacto.
- Empoderar a los equipos para que trabajen con autonomía y claridad de propósito.
- Transformar el estilo de liderazgo desde el control hacia el acompañamiento activo.
- Visibilizar resultados, facilitar la toma de decisiones y reforzar la transparencia interna.

Esta iniciativa ha iniciado un cambio cultural profundo en la forma en que se lideran, priorizan y ejecutan los objetivos institucionales, adaptando una metodología puntera a una entidad del tercer sector con fuerte vocación social.

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)]

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

La implantación del sistema OKR en el Grupo Social ASPANIAS comenzó en abril de 2024 como un proceso estructurado de transformación organizativa. Se abordó de forma progresiva y con acompañamiento experto, respetando la cultura del sector social y adaptando la metodología a la realidad funcional de la entidad.

Fases del desarrollo

1. Sensibilización y formación directiva:

Dos miembros del equipo de Gestión realizaron una formación especializada en metodología OKR. Tras un análisis interno, se identificó su alto potencial para abordar retos estructurales de sostenibilidad económica, foco estratégico y alineamiento intercentros.

A partir de esta valoración, se extendió la formación a todo el equipo de Gestión y a todas las direcciones de centro, asegurando así una comprensión compartida del modelo antes de su despliegue operativo.

2. Definición de los objetivos aspiracionales compartidos:

Toda la organización se alineó en torno a dos metas comunes:

- *Eficiencia y sostenibilidad económica.*
- *Posicionamiento como entidad de referencia en el tercer sector.*

3. Acompañamiento técnico especializado:

Se contrató un asesor externo experto en OKR que facilitó la implantación práctica y adaptó el modelo al lenguaje, estructura y tiempos del tercer sector.

4. Diseño e implementación del sistema en 17 equipos:

Cada uno de los 16 equipos funcionales, más el equipo de dirección, definió sus propios OKR trimestrales alineados con los objetivos globales. Se trabajó con paneles físicos visibles y revisiones semanales.

5. Establecimiento de una rutina de seguimiento: Gemba Walks:

Cada lunes, el equipo de Gestión recorre los centros y revisa in situ los paneles de OKR de cada equipo. Esta rutina permite evaluar avances, ofrecer apoyo inmediato, reforzar la cultura del dato y detectar bloqueos operativos.

6. Revisión y ajuste continuo:

Al final de cada ciclo trimestral se revisan los resultados clave, se identifican aprendizajes y se redefinen los OKR del siguiente trimestre, en un proceso participativo y transparente.

Recursos utilizados

- Formación inicial en metodología OKR.
- Acompañamiento externo especializado.
- Herramientas visuales presenciales: paneles físicos en cada centro/equipo.
- Tiempo semanal del equipo de dirección para las Gemba Walks.
- Espacios internos de revisión y reorientación trimestral.

Dificultades encontradas

- Necesidad de formación continua para equipos poco familiarizados con metodologías ágiles.
- Diferencias de ritmo y cultura entre áreas.
- Dificultad inicial para identificar resultados clave realmente medibles.
- Adaptación del lenguaje técnico a la realidad del tercer sector y a colectivos con diversidad funcional.

Lecciones aprendidas

- El acompañamiento cercano es clave para el éxito del cambio cultural.
- Los OKR permiten priorizar, enfocar y generar compromiso sin recurrir a sistemas de control.
- La transparencia y la escucha activa desde la dirección refuerzan el impacto del modelo.
- La repetición semanal (Gemba Walks) consolida el hábito, genera vínculo y visibiliza el impacto.

Evaluación del sistema

- Seguimiento semanal a través de paneles y visitas.
- Revisión estructurada al cierre de cada ciclo trimestral.
- Feedback cualitativo y cuantitativo de los equipos sobre el proceso.
- Observación directa del alineamiento, la productividad y el enfoque en resultados.

Método empleado para la puesta en marcha

El sistema **OKR (Objectives and Key Results)** es una metodología de gestión estratégica ágil centrada en establecer metas ambiciosas (objetivos) acompañadas de resultados clave medibles (KRs) que permiten verificar su grado de avance. Su valor reside en **alinear equipos, fomentar el enfoque en lo que realmente importa y generar autonomía en la ejecución**, con una lógica de trabajo por ciclos cortos y evaluación continua. Esta metodología ha sido utilizada por organizaciones innovadoras a nivel mundial y se adapta perfectamente a estructuras complejas con alta dispersión operativa, como la del Grupo Social Aspanias.

La puesta en marcha en Fundación Aspanias se estructuró en los siguientes pasos clave:

1. **Formación progresiva y participada:**

Tras la formación inicial del equipo motor (dirección), se formó al **equipo de Gestión** y a **todas las direcciones de centro**, asegurando la apropiación técnica del modelo en todos los niveles.

2. **Establecimiento de objetivos aspiracionales globales y Resultados Clave:**

El **equipo de dirección define los KR (Key Results)** vinculados a los objetivos estratégicos compartidos. A partir de ahí, **cada equipo de área, con la participación activa de toda la plantilla**, define de forma autónoma **las iniciativas y tareas concretas** necesarias para alcanzar dichos KR. Este enfoque promueve una **dinámica de abajo a arriba**, donde las ideas y soluciones surgen del conocimiento operativo de quienes están más cerca de la realidad diaria.

3. **Despliegue físico y visual del sistema:**

Se implantaron **paneles de OKR visibles** en cada centro/equipo, utilizados como herramienta de seguimiento, priorización y comunicación. Estos paneles son revisados semanalmente y permiten una gestión compartida, motivadora y enfocada en resultados.

4. **Seguimiento y acompañamiento mediante Gemba Walks:**

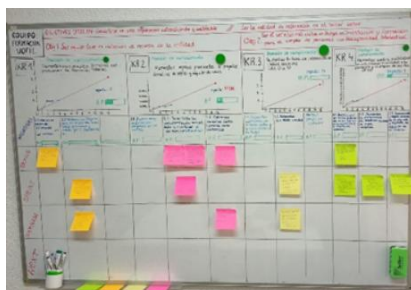
Cada lunes, el equipo de dirección realiza un recorrido presencial por todos los centros para revisar junto a los equipos sus avances, resolver bloqueos y reforzar el alineamiento estratégico. Esta práctica consolida el vínculo entre dirección y equipos operativos y garantiza un flujo continuo de apoyo real.

5. **Sistema digital de trazabilidad: el OKR Tracker:**

Además del seguimiento presencial, todos los equipos actualizan semanalmente sus progresos en un **OKR Tracker compartido**, que centraliza la información y permite un control sistemático, transparente y accesible a todas las áreas.

Actualmente, **la totalidad del Grupo Social Aspanias está inmersa en este sistema**, habiéndose extendido a todos los equipos y niveles organizativos como un modelo de trabajo consolidado y transformador.

El método combina herramientas visuales, trabajo en equipo, contacto directo con la realidad operativa y un estilo de liderazgo que prioriza el acompañamiento sobre la supervisión.



Ejemplo de panel físico

Ejemplo de OKR Tracker

Principales resultados obtenidos.

[incluir evidencia documental/vídeo]

Nota: Para presentar las evidencias y los vídeos si se estima necesario, debes incluir aquí los enlaces de acceso.

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.

Desde la implantación del sistema OKR en abril de 2024, Grupo Social ASPANIAS ha experimentado una mejora sustancial en su gestión interna, alineamiento estratégico y cultura organizativa. Entre los resultados más relevantes destacan:

- **17 equipos (incluido dirección) alineados estratégicamente** bajo una misma metodología, con visión compartida, objetivos claros y resultados medibles.
- **Mayor enfoque y priorización del trabajo en cada área**, evitando la dispersión de esfuerzos y permitiendo centrar los recursos en lo que realmente genera valor.
- **Participación activa de toda la plantilla en la definición de iniciativas**, reforzando la autonomía, la motivación y el sentido de propósito de los equipos.
- **Mejora en la comunicación y coordinación interdepartamental**, al trabajar bajo un marco común de referencia, accesible y compartido.
- **Mayor eficiencia operativa**, con un seguimiento semanal que permite anticipar desajustes, ajustar dinámicas y dar apoyo inmediato a los bloqueos detectados.
- **Control riguroso y compartido del avance mediante el OKR Tracker**, que actúa como sistema de información organizativo accesible y transparente.
- **Consolidación de una cultura de impacto y evaluación**, en línea con estándares de innovación social y calidad exigidos al tercer sector.

Estos resultados confirman la utilidad de los OKR como herramienta transformadora para entidades complejas, con estructuras múltiples y objetivos sociales exigentes.

Aspectos del trabajo que pueden ser relevantes para el tercer sector

La implantación del sistema OKR en Fundación Aspanias demuestra que una metodología habitualmente utilizada en entornos empresariales puede **adaptarse con éxito a organizaciones del tercer sector**, incorporando ajustes que respetan su misión social, estructuras complejas y diversidad de perfiles profesionales.

Aspectos especialmente relevantes para el sector:

- **Permite alinear la acción diaria con la misión institucional**, conectando los resultados operativos con los objetivos sociales y de impacto de la entidad.
- **Refuerza la participación de los equipos de atención directa**, empoderándolos en la toma de decisiones operativas y en la definición de soluciones contextualizadas.
- **Favorece la gestión del cambio desde un enfoque horizontal y compartido**, facilitando la implantación progresiva de culturas de evaluación, planificación y mejora continua.

- **Se adapta a realidades con estructuras descentralizadas**, múltiples centros y necesidad de trazabilidad en la gestión.
- **Mejora la transparencia interna y la corresponsabilidad**, al permitir que todos los equipos visualicen el progreso global y contribuyan de forma tangible al logro de los objetivos institucionales.
- **Reduce el riesgo de desvinculación del personal**, al promover claridad de metas, reconocimiento del trabajo realizado y visibilidad de los logros alcanzados.

El sistema OKR puede ser una herramienta especialmente útil para entidades del tercer sector que buscan profesionalizar su gestión sin perder su esencia humanista y transformadora.

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?

La implantación de la metodología OKR en el Grupo Social Aspanias ha supuesto un cambio cultural profundo en la forma de gestionar, priorizar y alinear el trabajo de toda la organización. A través de un modelo participativo, estructurado y medible, se ha conseguido conectar la estrategia institucional con la práctica diaria de los equipos, sin perder de vista la finalidad social del proyecto.

Esta buena práctica ha generado un impacto directo en:

- **La mejora del alineamiento estratégico**, permitiendo que todos los equipos trabajen con sentido, foco y dirección común.
- **La motivación y compromiso del personal**, al implicarlo activamente en la definición de sus propias acciones e indicadores de éxito.
- **La toma de decisiones informada**, basada en datos semanales compartidos por medio del OKR Tracker y contrastados con acompañamiento directo.
- **La orientación al impacto**, reforzando la cultura de resultados en línea con los valores del tercer sector y la mejora de la calidad de vida de las personas usuarias.

Todo ello en coherencia con la misión de Aspanias y los principios del movimiento Plena Inclusión: **organizaciones transparentes, orientadas a derechos, centradas en las personas y capaces de transformarse para seguir generando oportunidades.**

La experiencia demuestra que los OKR no son solo una herramienta de gestión, sino un **marco organizativo y cultural que puede mejorar radicalmente la eficacia sin renunciar a la ética ni a la participación.**