

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]

1.- Objetivos de la práctica

La práctica tiene como objetivo general construir y consolidar un **modelo integral de gestión de personas** que permita cuidar, desarrollar y sostener a los equipos profesionales de Gorabide a lo largo de todo su ciclo laboral, como condición necesaria para garantizar apoyos de calidad a las personas con discapacidad intelectual, a sus familias y a quienes ejercen su tutela.

Objetivos específicos

- a) **Mejorar el bienestar laboral** de las personas profesionales mediante condiciones de trabajo estables, equilibradas y orientadas al cuidado.
- b) **Reducir el desgaste profesional y la rotación**, favoreciendo la permanencia de los equipos y la continuidad de los apoyos.
- c) **Acompañar el ciclo profesional completo** de las personas trabajadoras: selección, incorporación, desarrollo, evaluación, promoción, conciliación y cierre de etapa profesional.
- d) **Activar capacidades profesionales** a través de la evaluación por competencias, la formación y la promoción interna.
- e) **Fortalecer el liderazgo de proximidad** como elemento de acompañamiento, cohesión y sostenimiento de los equipos.
- f) **Aumentar la sostenibilidad organizacional** de la entidad mediante un sistema de gestión de personas coherente con la misión, los valores y las necesidades reales de los servicios.
- g) **Contribuir indirectamente a la mejora de la calidad de vida de las personas apoyadas y sus familias**, a través de equipos más estables, mejor preparados y más comprometidos.

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)]

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

La buena práctica surge en un contexto organizativo complejo, propio de una entidad de apoyo a personas con discapacidad intelectual con una red amplia de centros, servicios y programas, una plantilla numerosa y una alta exigencia en calidad, continuidad y personalización de los apoyos. A partir de esta realidad, Gorabide identifica una necesidad estratégica: **no es posible sostener apoyos de calidad sin cuidar de forma estructural a las personas profesionales que los hacen posibles.**

La práctica se despliega a lo largo de todo el recorrido profesional en la entidad, de la siguiente manera:

Descripción del modelo: cuidar a lo largo de todo el ciclo profesional

- La práctica se concreta en un modelo que acompaña a cada profesional desde su primer contacto con la organización hasta su salida, articulando de forma coherente distintos procesos.

El cuidado empieza en la selección

- El modelo parte de una selección basada en perfiles competenciales claros, definidos en relación con el puesto y con los valores de la asociación. Los procesos son transparentes, regulados y abiertos, lo que permite garantizar la igualdad de oportunidades y un buen ajuste entre la persona y el puesto.
- Además, la organización apuesta de manera decidida por la promoción interna, lo que refuerza la continuidad y reconoce el desarrollo previo de las personas.

La incorporación como proceso de acompañamiento

- La entrada en la organización no se limita a una formalización contractual. Se articula a través de un proceso de acogida que está en proceso de implantación y que está estructurado de la siguiente manera:
- Formación inicial vinculada al puesto
- Conocimiento del modelo de intervención
- Integración en la cultura y los valores de la entidad
- De este modo, la persona no llega a un puesto, sino a un entorno en el que se le facilita la adaptación progresiva y segura.

Evaluar para desarrollar, no solo para medir

- Uno de los pilares del modelo es el sistema de evaluación por competencias. Este sistema se utiliza como herramienta de desarrollo y de percepción cualitativa del estado de cada profesional. Se trata de un espacio de comunicación directa y sincera.
- Las evaluaciones se realizan de forma estructurada, con participación de los equipos de dirección y coordinación, y se traducen en devoluciones claras a cada profesional. Estas devoluciones permiten identificar fortalezas, áreas de mejora y posibles itinerarios de desarrollo.
- Así, la evaluación se convierte en un espacio de diálogo y construcción, no solo en una medición del desempeño.

Activar capacidades a través del desarrollo profesional

- El modelo incorpora un proyecto formativo diverso y estructurado, que acompaña a las personas en distintas etapas. Actualmente se encuentra en fase de rediseño y abarca estos ámbitos:
- En el acceso: formación inicial para el desempeño
- En el desarrollo: mejora continua de capacidades
- En la promoción: preparación para asumir nuevas responsabilidades
- Las metodologías son variadas y combinan formación presencial, aprendizaje en el puesto, grupos de aprendizaje y recursos digitales. Esto permite adaptarse a distintos perfiles y situaciones.
- La clave no está solo en formar, sino en **activar capacidades reales que se traduzcan en mejora del desempeño y del servicio.**

Conciliar para sostener a las personas en el tiempo

- El modelo de conciliación es uno de los elementos más relevantes de la práctica. No se plantea como un conjunto de excepciones, sino como un sistema estructurado que permite adaptar la relación laboral a las necesidades cambiantes de las personas.
- La posibilidad de ajustar jornadas, solicitar excedencias, acceder a permisos o reorganizar el tiempo de trabajo permite que las personas puedan sostener su trayectoria profesional a largo plazo.
- Esto tiene un impacto directo en la estabilidad de los equipos y en la reducción de la rotación.

Liderar desde el cuidado

- El modelo se apoya también en una determinada forma de ejercer el liderazgo. Las personas responsables no solo gestionan tareas y resultados, sino que desempeñan un papel clave en el acompañamiento de sus equipos.
- Este liderazgo se orienta a:
 - generar entornos de confianza
 - facilitar el desarrollo de las personas
 - sostener situaciones complejas
 - favorecer la cohesión de los equipos
- De este modo, el cuidado no solo se articula en políticas, sino en la relación cotidiana entre personas.

Estabilidad y cierre del ciclo profesional

- El modelo incluye también la última etapa del ciclo profesional, a través de mecanismos que permiten transiciones ordenadas, como la jubilación parcial o el relevo generacional.
- Estas medidas permiten, por un lado, cuidar el final de la vida laboral de las personas y, por otro, garantizar la continuidad del conocimiento y la estabilidad de los equipos.

Evidencia visual (fotografías / vídeos)

3.- Método empleado para la puesta en marcha

El método empleado ha sido **participativo, progresivo, organizativo y basado en la mejora continua**.

Elementos metodológicos principales

1. **Análisis de la realidad organizativa**
Se parte de la experiencia acumulada de la entidad, de la observación de las necesidades de los servicios y de la convicción de que el cuidado de los equipos es un factor estratégico para el cumplimiento de la misión.
2. **Definición de un enfoque integral**
En lugar de implantar medidas aisladas, se organiza la práctica como un modelo que abarca todo el ciclo de vida profesional.
3. **Despliegue progresivo**
La práctica se consolida por capas: primero las condiciones estructurales; después,

los procesos de selección, acogida, evaluación, formación, conciliación, liderazgo y transición profesional.

4. **Alineación con la cultura organizativa**

El modelo no se plantea como una política desconectada, sino como parte del modo de entender la intervención, el cuidado y la responsabilidad social de la entidad.

5. **Seguimiento y revisión**

El modelo se apoya en información interna y en procesos de evaluación que permiten detectar fortalezas, debilidades, necesidades emergentes y oportunidades de mejora.

Recursos implicados: equipo directivo, mandos intermedios, profesionales de atención directa e indirecta, herramientas de evaluación, seguimiento y formación, normativa laboral y acuerdos internos de organización.

Principios metodológicos: integralidad, coherencia, sostenibilidad, mejora continua, orientación al desarrollo, equidad, personalización, corresponsabilidad.

4.- Principales resultados obtenidos.

[incluir evidencia documental/vídeo]

Nota: Para presentar las evidencias y los vídeos se deben 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.

La práctica ha generado resultados relevantes en distintos niveles de la organización.

Resultados en las personas profesionales

- Mayor percepción de estabilidad y seguridad laboral.
- Mejores condiciones para sostener trayectorias profesionales prolongadas.
- Mayor acceso a oportunidades de desarrollo, evaluación, acompañamiento y promoción interna.
- Mayor posibilidad de conciliación entre vida personal y laboral.

Resultados en los equipos

- Reducción del riesgo de rotación y de pérdida de conocimiento.
- Mayor cohesión y continuidad en los equipos de trabajo.
- Refuerzo del compromiso colectivo con la misión y con la calidad de los apoyos.
- Mejora del acompañamiento por parte de responsables y coordinaciones.

Resultados en la organización

- Consolidación de un modelo de gestión de personas coherente con los valores de la entidad.
- Mayor capacidad para sostener servicios complejos con continuidad y calidad.
- Refuerzo de la sostenibilidad organizativa a medio y largo plazo.
- Mejora de la capacidad de relevo, promoción y continuidad interna.

Resultados en personas usuarias y familias

- Mayor estabilidad de referentes profesionales.
- Continuidad en los apoyos.
- Mejora potencial en la personalización y calidad de la atención.
- Refuerzo de la confianza en la organización y en sus equipos.

Resultados cuantitativos actualmente disponibles

(Ajusta esta parte a los datos exactos que queráis mostrar)

- Retribución media en atención directa en torno a **40.700 € brutos anuales (2025)**.
- Retribución mínima de **33.765 € brutos anuales** en PAD.
- Jornada anual de **1.592 horas**, equivalente a **35 horas semanales**.
- Más del **93% de contratos indefinidos y a jornada completa**.
- Complemento por incapacidad temporal al **100% durante 360 días**.
- **8 días** de libre disposición al año.
- Abanico salarial equilibrado: **1 a 3,56**.
- **72% de mujeres** en puestos de dirección y coordinación.
- Más del **95% de la promoción** cubierta internamente.
- **65% de la plantilla** con formación de grado superior.
- Ratio de **0,8 profesionales por persona usuaria**.

Evidencia documental / vídeo

Nota para completar antes del envío: en este apartado deben figurar únicamente enlaces.

Propuesta de evidencias:

- Memoria organizativa o memoria social del año de referencia:[incluir enlace]
- Indicadores internos de plantilla y estabilidad:[incluir enlace]
- Documento o esquema del proceso de acogida:[incluir enlace]
- Documento marco de evaluación por competencias:[incluir enlace]
- Plan o catálogo formativo:[incluir enlace]
- Vídeo breve con testimonios de responsables/profesionales:[incluir enlace]
- Evidencia visual de dinámicas formativas o de acogida:[incluir enlace]

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

Las bases señalan que las prácticas deben valorarse, entre otros aspectos, por su necesidad, contribución a la sostenibilidad, innovación, base en evidencias, continuidad, participación, sistemática, transferibilidad y revisión periódica.

a) Parte de una necesidad manifiesta o latente: La práctica responde a una necesidad real: garantizar apoyos de calidad en una organización compleja. Parte de una evidencia clara: la calidad y continuidad de los apoyos dependen del bienestar, estabilidad y desarrollo de las personas profesionales.

b) Contribuye a la sostenibilidad de la entidad: Refuerza la sostenibilidad al reducir rotación, desgaste y pérdida de conocimiento, y mejora la capacidad de sostener servicios de calidad alineados con la misión.

c) Es innovadora o adapta conocimiento avanzado: La innovación reside en articular un modelo integral de cuidado y desarrollo a lo largo de todo el ciclo profesional, adaptado a la realidad de una organización social compleja.

d) Se basa en datos o evidencias contrastables: Se apoya en datos internos verificables (estabilidad, jornada, promoción, formación, estructura salarial), complementables con indicadores y memorias organizativas.

e) Tiene garantías de continuidad: Es una práctica estructural integrada en la gestión ordinaria, con vocación de mantenimiento y mejora continua.

f) Participación de personas con discapacidad y familias: Aunque centrada en profesionales, impacta directamente en la calidad y continuidad de los apoyos, pudiendo reforzarse con evidencias de percepción de personas usuarias y familias.

g) Es sistemática: Se articula de forma estructurada a lo largo del ciclo profesional e incorpora objetivos, fases e indicadores de proceso y resultados.

h) Es transferible a otras entidades: Propone un modelo replicable de gestión de personas que puede adaptarse a otras organizaciones del sector.

j) Se revisa periódicamente: Se apoya en seguimiento interno e indicadores que permiten su revisión y mejora continua.

k) Es novedosa: Se presenta como una experiencia propia de sistematización de un modelo integral de cuidado y desarrollo de equipos, no presentada previamente en espacios de Plena inclusión.

6.- Conclusiones

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

La práctica ha permitido a Gorabide avanzar en un aspecto central para su sostenibilidad: **reconocer que cuidar a quienes cuidan no es un complemento del modelo organizativo, sino una condición indispensable para sostener la misión.**

Su principal aportación consiste en haber articulado un modelo integral de gestión de personas que no se limita a aplicar medidas aisladas, sino que conecta condiciones laborales, organización del trabajo, desarrollo profesional, acompañamiento, conciliación, liderazgo y continuidad de los equipos.

Esto ha tenido un impacto directo en la sostenibilidad de la entidad porque:



- fortalece la estabilidad de la plantilla,
- facilita trayectorias profesionales más sostenibles,
- mejora la cohesión y continuidad de los equipos,
- favorece el relevo y la promoción interna,
- reduce vulnerabilidades organizativas derivadas de la rotación o el desgaste,
- y aumenta la capacidad de la entidad para prestar apoyos estables, personalizados y de calidad.

En definitiva, la práctica ha permitido avanzar hacia una organización más sólida, más coherente con su misión y mejor preparada para responder de forma sostenible a las necesidades presentes y futuras de las personas con discapacidad intelectual, sus familias y su entorno.