

Creciendo sin perder el alma: transformación organizativa de APANATE

Categoría: "Organizaciones que aprenden y se redefinen".

Somos una entidad de familias que lleva más de 30 años dando apoyo a personas con TEA a lo largo de su vida. En los últimos cinco años hemos crecido de forma importante en plazas concertadas —85 de Promoción de la Autonomía Personal y 60 de Centro de Día— sin que nuestra estructura organizativa creciera al mismo ritmo. A esto se suma la próxima apertura de un recurso alojativo. No partíamos de una crisis ni de un mal clima laboral: partíamos de la voluntad de anticiparnos, porque empezábamos a notar sobrecarga, algo de fragmentación interna y dificultad para coordinarnos. Por eso decidimos transformar nuestra estructura y nuestra cultura organizativa antes de que esas grietas se convirtieran en un problema mayor. La Consultoría Valores fue nuestro apoyo. [Home -](#)

1. Objetivos de la práctica

El objetivo general ha sido transformar la estructura y la cultura organizativa de APANATE para poder seguir creciendo de forma sostenible, sin que ese crecimiento recaiga sobre el esfuerzo individual de las personas y manteniendo siempre el foco en la calidad de vida de las personas con TEA y sus familias.

Objetivos específicos:

1. Rediseñar el sistema organizativo poniendo la continuidad de la persona y la familia por encima de la lógica de departamentos o servicios.
2. Clarificar roles, funciones y circuitos de decisión, para reducir sobrecargas, zonas grises de responsabilidad y la dependencia de compromisos informales.
3. Construir el nuevo modelo con la organización y no para la organización, dando a los profesionales un papel activo en el diseño y no solo en su aplicación.
4. Reforzar la coherencia entre nuestro propósito, misión, valores y funcionamiento real.
5. Incorporar mecanismos estables de gobierno, seguimiento y evaluación que nos permitan detectar tensiones y corregir antes de que se conviertan en bloqueos o urgencias.

2. Desarrollo de la práctica

Evidencias documentales disponibles mediante enlace: DAFO 2025, encuestas de trabajadores 2025, informe de resultados del diagnóstico, hoja de ruta y materiales de validación.

Punto de partida

La necesidad de transformar no nació para dar respuesta a un colapso, sino que interpretó señales débiles del sistema y decidió intervenir antes de que se convirtieran en síntomas graves. Los resultados de medición de satisfacción, la evaluación de contexto y de riesgos (DAFO) y la lectura realizada por la propia dirección corroboraron la necesidad de una transformación organizativa más profunda que un mero ajuste de funciones.

Por qué lo abordamos como una transformación de alta complejidad

No se trataba de rehacer un organigrama. Como a otras entidades de nuestro sector, nos movemos en un entorno que la literatura de gestión describe como VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y BANI (frágil, ansioso, no lineal e incomprensible): la financiación pública cambia de un año a otro, la demanda de plazas crece más rápido de lo previsto y las decisiones rara vez tienen una única respuesta correcta desde el principio. Trasladado a nuestro día a día, esto se tradujo en tres condiciones que marcaron cómo trabajamos el proceso:

- No partimos de una solución cerrada: tuvimos que explorar y contrastar antes de diseñar, en vez de aplicar una plantilla ya hecha.

- El diseño se construyó con la organización, no para ella: profesionales y familias pasaron de recibir el cambio a participar en darle forma.
- Necesitábamos combinar dirección clara con capacidad de ajuste, evitando tanto la rigidez de un plan cerrado como la improvisación de ir resolviendo sobre la marcha.

Esta forma de entender el proceso es la que explica por qué dedicamos tanto tiempo a construir espacios de participación (los dos equipos que se describen a continuación) antes de llegar al diseño final: en un contexto así, la calidad de la decisión depende tanto del método como del contenido.

Fase 1. Encuadre estratégico y redefinición del propósito

Empezamos con una sesión con Dirección y Junta Directiva para fijar objetivos, límites, expectativas y el papel de cada persona en el proceso. En esta fase constituimos dos equipos:

1. Equipo Guía (o Motor): con representación transversal de servicios y niveles profesionales. Su función fue orientar el proceso, integrar información del diagnóstico, detectar riesgos y formular las primeras propuestas. En síntesis: pensar, integrar, orientar y proponer.
2. Equipo de Contraste: grupo técnico que revisó y validó las propuestas del Equipo Guía, comprobando su viabilidad en el día a día, su impacto en cargas de trabajo y tiempos, y ajustando el diseño antes de llevarlo a los órganos de gobierno. En síntesis: revisar, validar, ajustar y garantizar viabilidad.

Tener dos equipos, y no uno, nos permitió sumar participación interna sin renunciar a rigor técnico: evitamos tanto un diseño muy participado pero poco viable, como uno técnicamente impecable pero que nadie sintiera como propio.

En esta fase hicimos también un taller de LEGO® Serious Play® ([20+ Facebook](#)) en el que ambos equipos revisaron y redefinieron nuestro propósito, misión, visión y valores. No lo planteamos como un ejercicio inspiracional, sino como la base para que las decisiones posteriores tuvieran criterios compartidos y no dependieran de la urgencia del día a día.

Fase 2. Diagnóstico organizativo

Quisimos entender qué estaba pasando de verdad, no solo recoger incidencias sueltas. Para eso combinamos varias fuentes y escuchamos a distintos niveles: gobierno, dirección, mandos intermedios, profesionales y familias.

- Revisión documental previa: DAFO, objetivos e indicadores, informe de revisión por la dirección y encuestas de trabajadores 2025.
- Cuestionario online a toda la plantilla sobre claridad de funciones, clima, coordinación, procesos críticos y propuestas de mejora.
- Entrevistas a informantes clave: gobierno, dirección, mandos intermedios y líderes informales.
- Grupos focales por áreas para contrastar en profundidad lo que salió en el cuestionario.
- Entrevistas con familias, para incorporar su mirada y no solo la de la estructura interna.
- Sesión de validación del diagnóstico con Dirección y Junta Directiva, contrastada después con el Equipo Guía y el Equipo de Contraste.

El diagnóstico nos hizo ver algo importante: la sobrecarga no era solo una cuestión de volumen de trabajo, sino el efecto de una estructura que se había quedado por detrás del crecimiento real de la entidad.

Fase 3. Diseño del nuevo sistema organizativo

Diseñamos el nuevo modelo desde tres criterios: continuidad de los apoyos a lo largo de la vida de la persona, equidad en cargas y recursos, y coherencia del sistema. El cambio de fondo fue dejar de pensar en departamentos o servicios cerrados y pasar a un sistema de apoyos conectados. De ahí surge el

concepto de Hub: no un departamento más, sino un punto de conexión que evita islas organizativas y deja claro quién alinea, prioriza y cierra cada tema.

El modelo se organiza en cinco niveles:

- Gobierno y garantías: Junta Directiva, acompañada por el Consejo Consultivo, el Comité Delegado y el Grupo de Reflexión Ética.
- Dirección de Propósito, Misión y Cultura: custodia el propósito, traduce en criterios de decisión y prioriza cuando hay tensión entre unidades y Hubs.
- Dirección de Apoyos y Calidad de Vida: garantiza coherencia técnica y equidad en cargas entre unidades. Lidera el Hub 1 (Apoyos) y el Hub 2 (Familias, Vida en Comunidad y Derechos).
- Dirección de Recursos y Sostenibilidad: asegura soporte, digitalización y sostenibilidad económica. Lidera el Hub 3 (Gestión de Personas y Talento), el Hub 4 (Recursos e Infraestructura) y el Hub 5 (Sostenibilidad y Transformación).
- Cinco Hubs de coordinación, cada uno con un/a Referente de Hub (coherencia entre unidades) y coordinadores/as de unidad (día a día operativo).

El sistema se apoya además en tres espacios de gobierno operativo: el Consejo de Dirección (rumbo y priorización), el Consejo de Referentes (cruces entre Hubs) y el Equipo de Despliegue, de composición mixta con profesionales, referentes, personas con TEA y familias, cuya función es detectar tensiones antes de que se conviertan en urgencia.

La regla de decisión quedó así: lo que afecta a un área se decide en el área; lo que cruza varias unidades de un Hub se decide en el Hub; lo que cruza varios Hubs se trabaja en el Consejo de Referentes; y lo estructural sube al Consejo de Dirección. Cada decisión se cierra con responsable, fecha y verificación.

Fase 4. Despliegue y gestión del cambio

No entendimos esta fase como una implantación cerrada, sino como un despliegue que hay que probar y ajustar en contacto con la realidad. La organizamos en tres etapas: comprender y ordenar (meses 1-2), activar y probar (meses 3-4) y consolidar (meses 5-6). Presentamos el diseño al Equipo Guía, al Equipo de Contraste y a los grupos focales del diagnóstico y, tras ajustarlo, definimos una hoja de ruta de 29 acciones con responsables y plazos, con seguimiento semanal en el Consejo de Dirección mediante indicadores en semáforo.

Lecciones aprendidas

1. Acompañar el cambio cultural de los profesionales: los miedos a nuevas formas de organizarse y el cambio de lenguaje necesitan espacios de escucha sostenidos, no una comunicación puntual.
2. Gestionar la traducción laboral del diseño: definir los nuevos roles de Referente de Hub ha requerido asesoramiento jurídico-laboral, y eso ha introducido dependencias externas que ralentizan algunas decisiones.
3. Priorizar sin culpa: no todo puede avanzar a la vez, y aceptarlo es una decisión de gestión, no un fracaso.
4. Acompañar también a la Junta Directiva en el cambio: necesita tiempo e información propia, y seguimos aprendiendo dónde termina el gobierno y dónde empieza la gestión.

Una lección que nos parece especialmente importante: avanzar en la hoja de ruta no equivale automáticamente a mejorar la vida de las personas con autismo y sus familias. Los indicadores ayudan, pero no piensan por nosotros. Por eso distinguimos tres niveles de evaluación: seguimiento del proceso, resultado organizativo e impacto social.

3. Método empleado

No partimos de un plan cerrado desde el inicio: construimos el camino mientras avanzábamos, con dirección clara, espacios de gobierno definidos, participación estructurada y ajuste continuo. Contamos

con el acompañamiento metodológico de Valores, consultora externa especializada en transformación organizativa de entidades similares, que aportó método y marcos de análisis sin sustituir en ningún momento nuestra capacidad de decisión.

Recursos y herramientas empleados:

- Estructuras de participación interna de doble nivel: Equipo Guía y Equipo de Contraste, con personas con TEA incorporadas al Equipo de Despliegue.
- Taller LEGO® Serious Play® para trabajar propósito, identidad y cultura.
- Cuestionario online, grupos focales, entrevistas y revisión documental para el diagnóstico.
- Hoja de ruta con seguimiento semanal aprobado por el órgano de gobierno e indicadores en semáforo.

4. Principales resultados obtenidos

La implantación sigue en curso. A 21 de junio de 2026, de las 29 acciones de la hoja de ruta, 7 están cerradas, 3 en preparación, 13 en riesgo o bloqueadas —principalmente por el nombramiento pendiente de los Referentes y la validación jurídico-laboral y 6 no iniciadas. El avance medio es del 27 %. Damos este dato con transparencia porque describe un proceso vivo, no un modelo ya cerrado.

Resultados tangibles hasta la fecha:

1. Nuevo sistema organizativo diseñado, presentado y validado: cinco niveles de responsabilidad, tres direcciones y cinco Hubs con reglas explícitas de decisión.
2. Cambio en el lenguaje de la organización: de "servicios" a "apoyos conectados", y de un criterio de igualdad a uno de equidad.
3. Gobernanza ética incorporada mediante el Grupo de Reflexión Ética, con circuito definido ante situaciones de vulneración de derechos.
4. Hoja de ruta de 29 acciones con seguimiento semanal, registro de decisiones y registro de riesgos.
5. Siete acciones ya cerradas.
6. Fichas de los cinco Referentes de Hub compartidas con el Equipo de Contraste, ajustadas y pendientes de validación jurídica para iniciar la promoción interna.

5. Justificación de los criterios de valoración

a. Necesidad sentida por las partes interesadas

La necesidad estaba evidenciada en nuestro DAFO, en las encuestas de trabajadores de 2025 y en la percepción sostenida de dirección y gobierno. Responde a una necesidad real, reconocida internamente y contrastada con distintos grupos de interés.

b. Sostenibilidad de la entidad

Sin una estructura sólida, corríamos el riesgo de seguir sosteniéndonos sobre el esfuerzo extraordinario de las personas, con el desgaste y las bajas que eso conlleva. El nuevo modelo distribuye responsabilidad, clarifica circuitos y reduce la dependencia de heroísmos cotidianos.

c. Innovación

La innovación no está solo en la estructura nueva, sino en cómo hemos cambiado el marco desde el que nos pensamos: de servicios a apoyos conectados, de igualdad a equidad, de departamentos a Hubs como centros de coherencia, y de una ética declarativa a una ética incorporada al gobierno.

d. Base en datos y evidencias contrastables

Nos apoyamos en el cuestionario, el informe de resultados del diagnóstico, los materiales de validación, la hoja de ruta, el cuadro de mando con datos actualizados semanalmente, el registro de decisiones y el registro de riesgos.

e. Garantías de continuidad

La hoja de ruta aprobada por el órgano de gobierno, el seguimiento semanal en el Consejo de Dirección y la evaluación del primer ciclo semestral con la Junta Directiva, prevista para septiembre de 2026, garantizan continuidad más allá del impulso inicial y del acompañamiento externo.

f. Participación de personas con discapacidad y familias

Las familias participaron mediante entrevistas en el diagnóstico y, a través de la Junta Directiva, en el encuadre, el contraste y la validación. Las personas con TEA se incorporan al Equipo de Despliegue con los apoyos necesarios para participar de forma efectiva. Es un aspecto que reconocemos en evolución y que seguiremos fortaleciendo.

g. Sistematización

La práctica está sistematizada en fases con objetivos propios, estructuras de participación definidas, una hoja de ruta de 29 acciones con responsables y plazos, y un sistema de indicadores en tres niveles: proceso, resultado organizativo e impacto social.

h. Transferibilidad

No buscamos que otras entidades copien nuestra estructura, sino que puedan adaptar la lógica del proceso: encuadre, diagnóstico, diseño, despliegue y revisión, junto con los espacios de participación creados y el sistema de seguimiento.

i. Revisión periódica

La revisión está incorporada como principio: seguimiento semanal en el Consejo de Dirección, ajuste de funciones durante el despliegue y evaluación del primer ciclo semestral con la Junta Directiva en septiembre de 2026.

j. Novedad

Es una práctica de nueva presentación, no expuesta antes en otros congresos o jornadas de Plena Inclusión.

Conclusiones

Esta práctica no cierra un modelo definitivo: es un proceso vivo, con resultados tangibles y un despliegue que sigue en marcha. Ahí está buena parte de su valor: nos muestra que una entidad del tercer sector del autismo puede transformar su cultura, su estructura y su gobierno de forma ordenada y participativa, sin reducir la complejidad a un problema puramente técnico.

De cara a los próximos meses, nuestra prioridad es cerrar lo que aún está en riesgo: completar la validación laboral de los Referentes de Hub, activar las acciones todavía no iniciadas y llegar con datos sólidos a la evaluación del primer ciclo semestral con la Junta Directiva, prevista para septiembre de 2026. Esa evaluación nos dirá si el diseño aguanta el contacto con el día a día o si necesita ajustes, y con eso seguiremos revisando el sistema de indicadores para que mida no solo el avance de la hoja de ruta, sino la mejora real en la vida de las personas con autismo y sus familias. Ese es, para nosotros, el siguiente paso: seguir creciendo sin dejar de escuchar lo que el propio proceso nos va enseñando.