

## PRÁCTICA: Gestión por OKR — una estrategia viva orientada a resultados y a la calidad de vida de las personas

Campo	Contenido
Entidad	Fundación Aspanias Burgos (Grupo Social Aspanias) · Plena inclusión Castilla y León · Burgos
Categoría	5. Innovación, tecnología aplicada y alianzas con impacto
Subcategoría	Innovaciones organizativas o tecnológicas que cambian la forma de gestionar, coordinar o prestar apoyos con retorno claro para la sostenibilidad de la entidad
Ámbito	Centros residenciales y de día de la Fundación Aspanias Burgos (medio urbano y rural — Salas de los Infantes y Villadiego), dentro del sistema OKR corporativo del Grupo
Persona de contacto	Federico Martínez. <a href="mailto:gerencia@aspaniasburgos.com">gerencia@aspaniasburgos.com</a> . 682 81 70 66

### 1.- Objetivos de la práctica

**Punto de partida (necesidad).** El diagnóstico interno reveló una confusión habitual entre «lo que se hace» y «lo que se logra»: se medía el volumen de actividad (número de talleres o actuaciones) y no su impacto real en la vida de las personas. La Fundación necesitaba un sistema que alineara equipos muy diversos, diera visibilidad al progreso y conectara la sostenibilidad económica con la calidad de vida. La metodología OKR se adoptó como respuesta directa a esa necesidad.

**Objetivo general.** Desplegar en la Fundación Aspanias Burgos —dentro del sistema de gestión por OKR del Grupo Social Aspanias— un modelo que convierte la estrategia en resultados medibles orientados, como fin último, a la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y mayores en situación de dependencia atendidas en sus centros residenciales y de día, sostenida por la eficiencia económica de la entidad.

#### Objetivos específicos:

- Pasar de una cultura de gestión por actividad a una gestión por resultado e impacto («qué cambia en la vida de la persona»).
- Alinear los equipos de los centros de la Fundación (residencias, centros de día y viviendas) en torno a los objetivos estratégicos del Grupo.
- Instaurar un ritmo de seguimiento semanal con transparencia total y datos visibles para toda la organización y los órganos de gobierno.
- Empoderar a los equipos de atención directa, situando el liderazgo de los resultados en quien presta el apoyo.
- Integrar los OKR con el Plan Estratégico y el modelo EFQM para que la estrategia «viva» en el día a día de los centros.

## Objetivos estratégicos vigentes del Grupo (ciclo Q2 2026):

Objetivo	Resultados clave (KR) que lo concretan
<b>OBJ 1 · Sostenibilidad económica y eficiencia</b>	Facturación consolidada $\geq$ 6,5 M€; gasto consolidado $<$ 6 M€; 3 iniciativas corporativas de movilidad para reducir plazas vacías.
<b>OBJ 2 · Innovación y alianzas con impacto</b>	Presentar el proyecto de consultoría en gestión por OKR a $\geq$ 3 entidades del Tercer Sector.
<b>OBJ 3 · Mejora organizativa centrada en las personas</b>	Implantar 4 acciones de mejora organizativa con impacto medible en las personas.

## 2.- Desarrollo de la práctica

Enlace a la carpeta de evidencias (SharePoint): [EVIDENCIAS BBPP OKRS](#)

### Fases de puesta en marcha y desarrollo:

- **Fase 1 — Diagnóstico y diseño.** Se definieron dos objetivos macro y la «regla de la simplicidad» (máx. 3-4 KR por equipo, formulados como «aumentar/reducir de X a Y») y se realizó formación interna.
- **Fase 2 — Pilotaje y despliegue escalonado.** En la Fundación el modelo se desplegó por sus centros residenciales y de día (Res. Villadiego en Q3, Área de Viviendas en Q4), dentro del despliegue corporativo que alcanzó 17 equipos al cierre de 2025.
- **Fase 3 — Consolidación.** El ciclo trimestral funciona de forma continua con retrospectiva y rediseño; el modelo continúa activo en el ciclo Q2 2026.

### Recursos utilizados:

- Cuadro de seguimiento (OKR Tracker) y paneles visuales físicos y digitales (Microsoft Teams).
- Reuniones semanales de seguimiento de 10-15 minutos (Gemba Walk), retrospectivas trimestrales e informes anuales.
- Liderazgo de KR distribuido, Departamentos de Calidad e Innovación y apoyo de consultoría externa.

**Sistema de evaluación.** Cada KR se sigue semanalmente con un semáforo de confianza (verde  $\geq$  85 %, amarillo 50-84 %, rojo  $<$  50 %, más «bloqueo»). El progreso se mide en gráficas X/Y y se consolida en cumplimiento medio por equipo, trimestre y año.

### Contratiempos y dificultades:

- «Efecto sandía»: paneles verdes que ocultaban problemas internos; se corrigió reforzando la honestidad del dato.
- Calibración de la ambición: algunos KR financieros de Dirección en Q2-Q3 2025 se fijaron demasiado altos.
- KR cualitativos con hitos difíciles de concretar y estacionalidad en algunos equipos.
- Registro semanal irregular en equipos de nueva incorporación (Res. Villadiego).

### Lecciones aprendidas:

- La consistencia del ciclo importa más que la perfección inicial; se acepta el «rojo» con esfuerzo real.
- Pocos OKR bien alineados con los objetivos del Grupo y evitar la burocracia.

**Evidencia visual.** Fotografías de los paneles OKR físicos de los equipos de la Fundación — residencias (Módulo Rosa y Módulo Amarillo), con los objetivos «Centro sostenible», «Centro innovador» y «Generar vidas plenas / calidad de apoyos e impacto en las personas»—, con las gráficas de avance X/Y por semana, el nivel de confianza (semáforo), la priorización de iniciativas por matriz ICE y los cajones Backlog / Sprint / Terminada / Next. Se incluyen paneles de Formación-UOFIL y Transformación Digital. Enlace a la carpeta de evidencias (SharePoint): [EVIDENCIAS BBPP OKRS](#)

### 3.- Método empleado para la puesta en marcha

El sistema se estructura en tres niveles con ciclos diferenciados, alineando la estrategia con la operativa diaria:

Nivel	Ciclo de revisión	Foco
<b>Grupo / Dirección</b>	Anual + revisión semestral	Objetivos estratégicos: sostenibilidad, innovación y mejora
<b>Centro</b>	Trimestral (12-13 semanas)	Costes, ocupación, planes de vida, comunidad
<b>Servicio / Equipo</b>	Mensual y revisión semanal	Ejecución de iniciativas y KR operativos

Cada trimestre sigue un flujo de definición y alineación → ejecución y seguimiento semanal → cierre y retrospectiva. La gestión es visual (cajones Backlog / Sprint / Terminada / Next), las iniciativas se priorizan con la matriz ICE y el seguimiento presencial se realiza mediante Gemba Walks semanales. Los líderes de KR son a menudo profesionales de atención directa, lo que genera un «empoderamiento absoluto». Los KR de atención conectan con las ocho dimensiones del modelo de calidad de vida.

**Regla de la simplicidad y nivel de confianza.** Para evitar la burocracia, la organización mantiene pocos objetivos y un máximo de 3-4 KR por equipo; los KR se formulan como fórmulas «de X a Y» y, cuando una tarea se vuelve rutina, sale del panel. Cada semana el equipo asigna a cada KR un nivel de confianza:

Nivel de confianza	Significado	Acción requerida
<b>Verde (≥ 85 %)</b>	Alta confianza de lograr el objetivo	Continuar con la planificación
<b>Amarillo (50-84 %)</b>	Dudas razonables o desviaciones leves	Ajustar iniciativas
<b>Rojo (&lt; 50 %)</b>	Previsión de incumplimiento	Analizar causas o reformular
<b>Bloqueo</b>	Obstáculo externo fuera del alcance del equipo	Intervención inmediata de Dirección

#### 4.- Principales resultados obtenidos.

Enlace: [Carpeta EVIDENCIAS BBPP OKRS \(SharePoint\)](#)

**Adopción y actividad (2025).** Dentro del despliegue corporativo (17 equipos y 214 KR), los centros de la Fundación concentran la mayor parte de los KR de atención y figuran entre los de mayor cumplimiento anual: Res. Río Arlanza (89 %), Res. Quintanadueñas (88 %), CD Quintadueñas (86 %) y Res. Puentesauco (83 %). Evolución del cumplimiento medio trimestral del conjunto:

Q1 (Ene-Mar)	Q2 (Abr-Jun)	Q3 (Jul-Sep)	Q4 (Oct-Dic)	Media anual
80 %	74 %	61 %	73 %	72 %

**Impacto en la calidad de vida de las personas (eje central de la práctica).** Los KR de atención se vinculan a las ocho dimensiones del modelo de calidad de vida, con evidencias verificables recogidas en los planes de vida:

Dimensión de calidad de vida	Evidencia verificable (centro · resultado 2025-2026)
<b>Autodeterminación</b>	Deseos de los planes de vida cumplidos con evidencia documental; la persona elige y firma su plan. Res. Quintanadueñas cerró 2025 al 97 % de sus KR de planes de vida.
<b>Desarrollo personal</b>	Más de 500 planes de vida revisados al año (124 solo en Res. Quintanadueñas en Q1 2025).
<b>Inclusión social</b>	CD Quintadueñas: participación comunitaria del 95 %; inclusión de 89-100 personas por centro en actividades comunitarias.
<b>Relaciones interpersonales</b>	Vínculo persona de referencia-usuario: Res. Quintanadueñas al 100 % y Res. Fuentecillas al 91 % al cierre de 2025.
<b>Bienestar físico, emocional y material</b>	Personalización de habitaciones y espacios (Módulo Amarillo de Res. Quintanadueñas); accesibilidad cognitiva; satisfacción de usuarios y familias 8,21/10.
<b>Derechos</b>	Res. Río Arlanza: de 50 a 60 plazas (+20 %); proyecto piloto de desinstitucionalización (Plena inclusión, 3 fases) en 2026.

#### Resultados de gestión de la Fundación que sostienen estos apoyos:

Indicador (centros de la Fundación)	Resultado
<b>Ocupación Res. Río Arlanza</b>	50 → 60 plazas (+20 %)
<b>Control de costes en residencias</b>	Cumplimiento de techos de gasto >95 % en varios centros
<b>Cumplimiento anual destacado</b>	Res. Río Arlanza 89 %, Res. Quintanadueñas 88 %, CD Quintadueñas 86 %

#### Otras cifras de impacto (2025).

Indicador	Resultado
<b>Satisfacción de usuarios y familias</b>	8,21 / 10 (encuestas en todas las líneas)
<b>Impacto en redes sociales (Grupo)</b>	2.209 interacciones (+47 % sobre el objetivo de 1.500)
<b>Voluntariado activo (Asociación Aspanias)</b>	0 → 10 personas
<b>Equipo de referencia</b>	Formación: 100 % de cumplimiento los 4 trimestres
<b>KR gestionados con seguimiento semanal</b>	214 instancias a lo largo del año

**Continuidad.** El modelo continúa activo en 2026 (ciclo Q2 2026) e incorporó un proyecto interno de consultoría OKR para elevar la calidad de los KR hacia indicadores de impacto real.

**Evidencia documental.** En la carpeta de evidencias (SharePoint) se incluyen: (1) hoja de Key Results del Q2 2026 (OKRs GSA Q2\_2026); (2) retrospectiva de transición Q1→Q2 2026 (Retro Q1 26 – Q2 26); (3) plantilla de Retrospectiva de Equipo – Gemba (REG); (4) Mapa de Reuniones y Visitas Q3; (5) Transición de OKRs a Q3 2026; (6) Informe de OKR 2025; y registros de planes de vida (anonimizados). Enlace: [Carpeta EVIDENCIAS BBPP OKRS \(SharePoint\)](#)

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

Criterio	Cómo lo cumple la práctica
a) Necesidad sentida	Responde a la necesidad de pasar de la gestión por actividad a la gestión por resultados, evidenciada en el diagnóstico interno.
b) Sostenibilidad	Conecta excelencia y eficiencia económica: control de costes, facturación y ocupación junto a calidad de vida.
c) Innovadora	Aplica una metodología del sector tecnológico (OKR) adaptada al tercer sector y a la atención centrada en la persona.
d) Datos contrastables	Gestiona los KR de atención con seguimiento semanal, semáforo, informes trimestrales/anuales y cuadro de mando.
e) Continuidad	Dos años de aplicación y ciclo vigente en 2026; integrada con Plan Estratégico y EFQM.
f) Participan personas y familias	Los KR de planes de vida recogen los deseos de las personas; satisfacción medida (8,21/10).
g) Sistemática	Plan con objetivos, KR, indicadores de proceso y resultado, recursos y calendario trimestral.
h) Transferible	Estructura y plantillas replicables por cualquier entidad; método documentado y didáctico.
j) Se revisa	Revisión semanal, retrospectiva trimestral y revisión anual con recomendaciones.
k) Novedosa	No presentada anteriormente en congresos o jornadas de Plena inclusión.

## 6.- Conclusiones

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

La gestión por OKR ha conseguido que el Plan Estratégico dejara de ser un documento estático y «viviera» en el día a día de los centros de la Fundación Aspanias Burgos. Con un cumplimiento medio del modelo en torno al 72 % a nivel de Grupo, la Fundación ha demostrado capacidad real de orientación a resultados, detección temprana de desviaciones y aprendizaje entre trimestres.

En lo económico, reforzó el control de costes y la ocupación de los centros; en lo social, situó la calidad de vida de las personas en el centro de la medición: deseos cumplidos de los planes de vida, vínculo con la persona de referencia, inclusión y participación comunitaria, personalización del entorno y satisfacción (8,21/10). El método es simple, transferible y de bajo coste, replicable por otras entidades de Plena inclusión.



**Transferibilidad y próximos pasos.** El modelo es replicable con recursos sencillos —una plantilla de seguimiento, paneles visuales y una rutina semanal— y está documentado de forma didáctica para que otra entidad pueda adaptarlo a su realidad. El reto para los próximos ciclos es elevar la calidad de los KR hacia indicadores que midan impacto, no solo actividad, y consolidar los KR de calidad de vida como núcleo del cuadro de mando de la Fundación.