

GORABIDE



ASOCIACIÓN VIZCAÍNA EN FAVOR DE LAS
PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL
ADIMEN EZINTASUNA DUTEN PERTSONEN
ALDEKO BIZKAIKO ELKARTEA

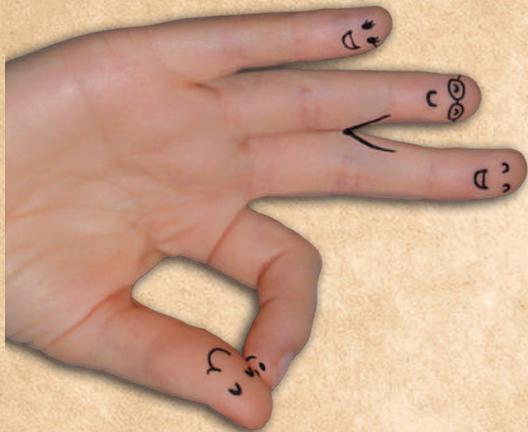
GUÍA DE GESTIÓN 2018



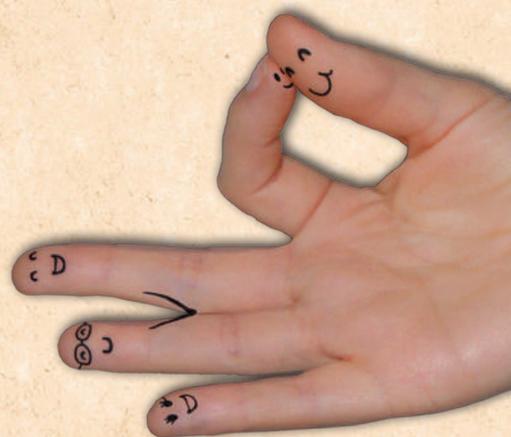
elemento
Personas

ÍNDICE

Presentación	1
Elemento Personas y vinculación con el resto de elementos	1
Selección y acogida	1
Gestión por competencias	6
Índice de Anexos	11
Anexos	1
Glosario	15



PRESENTACIÓN



GORABIDE



ASOCIACIÓN VIZCAINA EN FAVOR DE LAS
PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL
ADIMEN DESGAITASUNA DUTEN PERTSONEN
ALDEKO BIZKAIKO ELKARTEA

GUÍA
DE GESTIÓN
2018

Gorabide es una asociación sin ánimo de lucro que trabaja en favor de las personas con discapacidad intelectual de Bizkaia y sus familias, y que nace en el seno de una sociedad civil que, a lo largo de su historia, se ha organizado no sólo para promover derechos sino también para responder a las necesidades sociales, articulando la solidaridad y la participación altruista de la ciudadanía a través de lo que hoy se denomina tercer sector. La aportación diferencial de Gorabide, como parte de ese tercer sector, es que realiza intervención social creando capital social: su intervención implica reciprocidad y compromiso con necesidades, problemas y objetivos colectivos. Por lo tanto, guarda relación con la cohesión social. Además, según describe el Libro Blanco del Tercer Sector de Bizkaia, éste ha contribuido también, y contribuirá, a subsanar y complementar la actuación de la Administración Pública. Este marco sustenta la alianza entre Gorabide y las AAPP con competencia en la gestión de los servicios a la Discapacidad Intelectual, sobre tres líneas de actuación recogidas en sus estatutos:

- Sensibilizar a la sociedad para que ésta integre a las personas con discapacidad intelectual (PCDI), y colabore en el reconocimiento y ejercicio de sus derechos.
- Proporcionar los apoyos individuales necesarios para las PCDI y promover la creación de servicios, de base comunitaria, que consigan el bienestar y la mejora continua de la calidad de vida de este colectivo.
- Gestionar servicios directamente, cuando se considere necesario.

Misión, Visión y Valores

Misión

Contribuir a que las mujeres y los hombres con discapacidad intelectual de Bizkaia y sus familias puedan desarrollar sus aspiraciones vitales, ofreciendo apoyos e innovación en las respuestas desde una perspectiva ética y promoviendo su inclusión en una sociedad más justa y solidaria.

Visión

Un movimiento asociativo cohesionado, excelente y comprometido con su entorno. Referente social y técnicamente, innovador, flexible y sostenible. Al servicio de las mujeres y los hombres con discapacidad intelectual o del desarrollo y sus familias.

Valores

Orientación a las PCDI y su familia: La persona con discapacidad intelectual o del desarrollo es el centro de toda la actividad de la asociación.

Profesionalidad: Ofrecer apoyos de manera responsable y flexible, a partir de las competencias de las personas. La creatividad y la escucha constituyen la garantía de calidad con calidez que ha de caracterizar la atención que se presta.

Reivindicación: Contribuir en el desarrollo de una sociedad diversa y cohesionada.

El nacimiento de Gorabide se produce en 1962, a iniciativa de un grupo de familiares y gente próxima a personas con discapacidad intelectual de Bizkaia, con la máxima preocupación de “despertar la conciencia pública sobre este problema en el aspecto social y familiar”, así como “crear centros de asistencia”, por entonces inexistentes. En 1963, es reconocida como entidad Benéfico Particular; y en 1970, declarada de Utilidad Pública. A partir de ese momento, comienza a generarse una estructura profesional que complementa la actividad voluntaria de las familias y de las personas sensibles a las necesidades de este colectivo.

En sus inicios, la actividad principal es la reivindicación social: las familias piden a la administración pública que cree servicios para sus familiares con discapacidad intelectual. Paralelamente, la asociación comienza a gestionar actividades de tiempo libre, con financiación propia, y contrata a su primera trabajadora social. Se crece sin estructuración, con una alta implicación de las personas y un gran protagonismo de la faceta reivindicativa.

Hoy, la asociación cuenta con una amplia red de centros y tras varios años de apuesta por modelos de gestión avanzada, ha ido consolidando en su gestión metodologías como planificación estratégica, autoevaluación, contraste y evaluación externa, así como muchos otros desarrollos propios de una organización avanzada. En la [figura 1](#) pueden verse los principales hitos alcanzados.

Igualdad: Siguiendo la orientación de la Convención Sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU (2006), la asociación trabaja para promover, proteger y asegurar el goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos humanos y libertades fundamentales por parte de todas las mujeres y hombres con discapacidad, y promover el respeto de su dignidad inherente.

Cooperación: Generar espacios de encuentro entre grupos de interés internos y externos que permitan una intervención coordinada y la defensa y promoción de la igualdad.

Innovación: Generar reflexiones y experiencias innovadoras en contextos colaborativos y abiertos en los que participen las personas destinatarias.

Transparencia: Ofrecer a la sociedad una imagen fiel del valor social de Gorabide, más allá de los requerimientos normativos.

Agilidad: Responder de forma eficaz y eficiente a los cambios del entorno y a las necesidades de las PCDI y familias.

Compromiso ético: Una cultura organizacional que oriente sus comportamientos hacia la misión.

Principales hitos

<ul style="list-style-type: none"> - Acreditación en la etapa de Despliegue del Modelo de Calidad Plena. <ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de situación Euskera. - Quinta encuesta de satisfacción del voluntariado. - Sexta encuesta de satisfacción de familias. 	<p>2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporación al Club de Gestión Avanzada de Euskalit. - Publicación de la guía miPlan, innovación que supone un reenfoque en la orientación a clientes. - Diseño del proyecto Equipo Natural - Equipo Líder
<ul style="list-style-type: none"> - II plan de igualdad. - Cuarto Plan estratégico. - A de Oro a la Gestión Avanzada. 	<p>2016</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sexta encuesta de satisfacción de personas (cultura organizacional). - 3º Informe de seguimiento (Plan de mejora Calidad Plena Inclusión).
<ul style="list-style-type: none"> - Sexta encuesta de satisfacción de familias. - Utilización de la Guía de Gestión de Gorabide para el primer reciclaje del Club de Evaluación con el MGA. 	<p>2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cuarta encuesta de satisfacción del voluntariado. - Segunda autoevaluación con el Modelo de Calidad Plena Inclusión. - 2º Informe de seguimiento (Plan de mejora Calidad Plena Inclusión).
<ul style="list-style-type: none"> - 1er Informe de seguimiento (Plan de mejora Calidad Plena Inclusión). - Coaching externo (liderazgo). 	<p>2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contraste en base al Modelo de Gestión Avanzada. - Quinta encuesta de satisfacción de personas (cultura organizacional).
<ul style="list-style-type: none"> - Acreditación del Modelo de Calidad Plena. - Tercera encuesta de satisfacción del voluntariado. - Quinta encuesta de satisfacción a familias. 	<p>2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Contraste específico sobre el elemento sociedad. - Primer Plan de Compromiso con la Sociedad.
<ul style="list-style-type: none"> - Cuarta encuesta de satisfacción de personas. - Reconocimiento Q de Plata. - Tercer Plan Estratégico. 	<p>2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Un miembro del consejo y dos direcciones de centro entran a formar parte del Club de Evaluación de Euskalit.
<ul style="list-style-type: none"> - Cuarta encuesta de satisfacción a las familias. - Segunda encuesta de satisfacción del voluntariado. - Tercera autoevaluación en base al Modelo EFQM. 	<p>2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de liderazgo para las direcciones de centro. - Primera autoevaluación en base al Modelo de Calidad Plena (entonces, Modelo de Calidad Feaps). - Un miembro del consejo de dirección entra a formar parte del Club de Evaluación de Euskalit.
<ul style="list-style-type: none"> - Tercera encuesta de satisfacción de personas. - Evaluación de calidad de vida. - Despliegue de procesos. 	<p>2010</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de liderazgo en el consejo de dirección. - Evaluación competencial de personas sustitutas habituales y de nuevas incorporaciones.
<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del modelo de gestión por competencias. - Tercera encuesta de satisfacción de familias. 	<p>2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio piloto de calidad de vida. - Un miembro del consejo de dirección entra a formar parte del Club de Evaluación de Euskalit.
<ul style="list-style-type: none"> - Primera autoevaluación con el Modelo EFQM. - Segunda encuesta de satisfacción de personas. 	<p>2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Segundo Plan Estratégico. - 1er plan de igualdad. - Contratación de un responsable de Comunicación.
<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto para el Desarrollo de la Ética en Gorabide. 	<p>2007</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Segunda encuesta de satisfacción de familias.
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la estructura organizativa. 	<p>2006</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Primera encuesta de satisfacción a las familias. 	<p>2005</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Primera encuesta de satisfacción del voluntariado.
<ul style="list-style-type: none"> - Despliegue del primer plan de gestión. - Creación del Departamento Técnico y de Sistemas, responsable de Calidad e I+D+i. 	<p>2004</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Primer Plan Estratégico. - Un miembro del consejo de dirección entra a formar parte del Club de Evaluación de Euskalit.

Fig. 1

Mapa de recursos

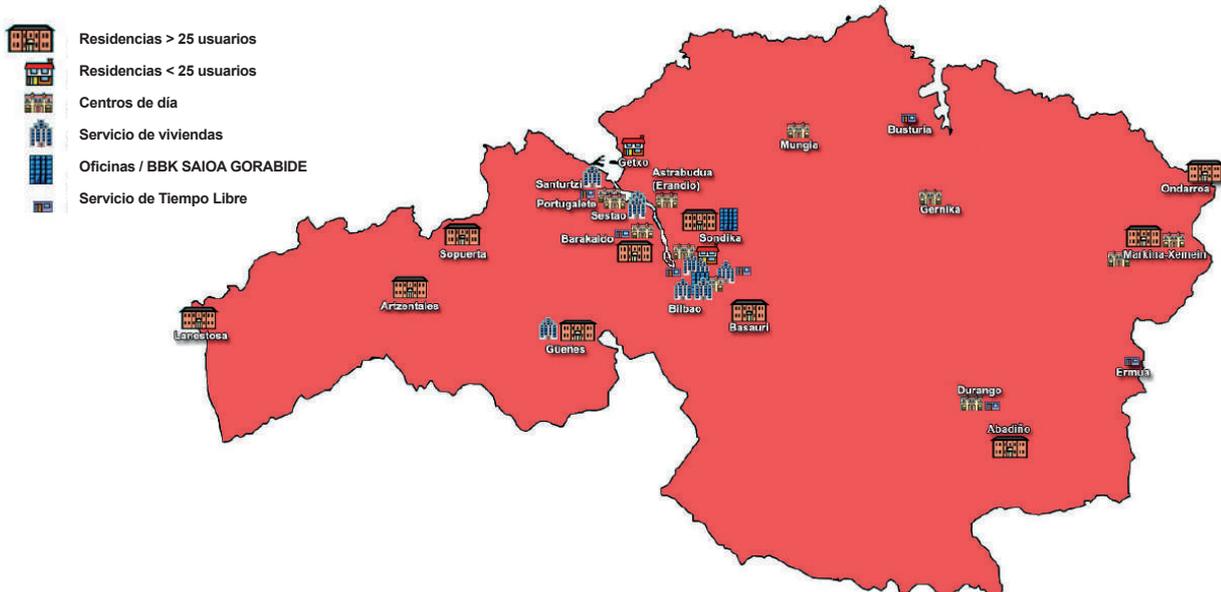


Fig. 2

Servicio BBK SAIOA Gorabide: Es el primer contacto para cualquier persona con discapacidad intelectual y/o su familia que se acerca por primera vez a la asociación. Informa de recursos, servicios, prestaciones, pensiones, ayudas o legislaciones existentes. Proporciona las propuestas y soluciones más avanzadas y realistas, según las necesidades e intereses que tenga la persona con discapacidad intelectual. Ayuda a gestionar y tramitar los procedimientos administrativos necesarios para acceder a todo tipo de servicios y recursos públicos y privados, y atiende a necesidades urgentes.

Servicio de Atención Temprana: Atiende a niños y niñas de 0 a 6 años que presentan cualquier tipo de trastorno o alteración en su desarrollo. Trabaja tanto con la niña o el niño como con su familia ofreciendo tratamiento, asesoramiento y orientación en tres ámbitos: psicológico, fisioterapéutico y social.

Servicio de Tiempo Libre: Da respuesta a las necesidades de entretenimiento y expresión de las personas con discapacidad intelectual, y fomenta el desarrollo de sus capacidades e intereses, mediante un uso divertido y satisfactorio de su tiempo libre, y su integración en las actividades de ocio comunitarias.

Residencias: Once centros para personas con discapacidad intelectual, dirigidos a proporcionar un hogar a las personas usuarias que no pueden obtenerlo por sí mismas. Estos servicios ofrecen alojamiento, manutención, cuidados personales, apoyo en las actividades diarias, asistencia personal, familiar y social, y ocupación.

Viviendas: Red de diez viviendas a través de la que se ofrece a las personas con discapacidad intelectual un alojamiento y el apoyo personal y social que necesitan,

en un marco lo más próximo posible al habitual para el conjunto de personas de su edad y entorno social.

Apoyos para la vida independiente: Cobertura a personas con discapacidad intelectual que viven en viviendas propias, y precisan apoyo puntual para cuestiones como gestión y organización de gastos, detección de necesidades, uso de servicios comunitarios, mantenimiento de la vivienda o fomento de la autodirección.

Centros de día: Once centros abiertos y polivalentes, que prestan servicios para desarrollar, mantener, incrementar u optimizar habilidades de autocuidado personal, desarrollo físico y emocional, socialización, comunicación y aptitudes pre-profesionales u ocupacionales de personas con discapacidad intelectual.

Residencia de Estancias Temporales: Orientada al alojamiento temporal de personas con discapacidad intelectual y facilita, entre otras cosas, el descanso a sus familias para que puedan continuar con su cuidado el resto del año o da respuesta a situaciones de urgencia.

Grupos de familias: Dan respuesta a las necesidades de capacitación que tienen las familias de personas con discapacidad intelectual, para atender de manera adecuada a las demandas de su familiar. Y también a la necesidad de vincularse con otras personas del movimiento asociativo y favorecer canales de participación.

Grupos de autogestores: Formados por personas adultas con discapacidad intelectual que se reúnen para adquirir habilidades de comunicación, alcanzar mayor autonomía personal y social, aumentar sus posibilidades de decidir por sí mismas, debatir sobre asuntos que les son propios y poder participar en la vida asociativa.

Gorabide en cifras

Concepto	Año 2017
Gastos	32.219.175,09
Ingresos	31.743.701,33
Número de centros	41
Personas contratadas	472
Personas usuarias registradas	4.706
Personas voluntarias	346

Fig. 3

Grupos de Interés

CLIENTES	
PCDI	Familias
ALIANZAS	
Diputación Foral de Bizkaia	BBK
Lantegi Batuak	Bolunta
Fevas Plena Inclusión Euskadi	Universidad de Deusto y UPV-EHU
Ayuntamientos	Osakidetza
Iberdrola	Proyecto Coesi
Foro de Indicadores 3er Sector	Red Compartir
Futubide	Tecnalia
SOCIEDAD	
PCDI	Familias
Voluntariado	Profesionales
Tercer sector	Tejido empresarial local
Centros educativos y COP	
PROVEEDORES PROFESIONALES	

Fig. 5

Marcos de alianza para DO

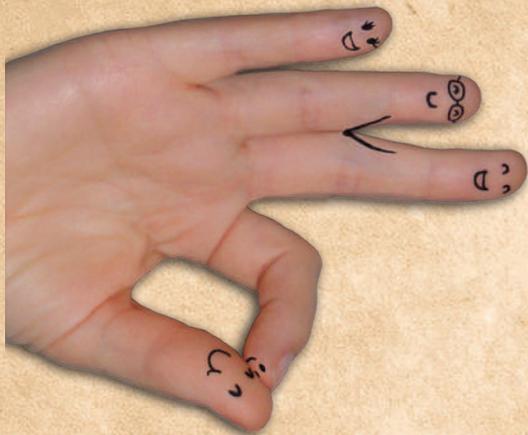
Red Compartir	Ampros, Anfas, Aspanias, Atades Huesca, Gautena, Gorabide, Lantegi Batuak, Plena Inclusión y Tasubinsa
Foro de Indicadores del Tercer Sector	Bizitegi, Etorikintza, Fekoor, Fundación Argia, Fundación EDE, Fundación Síndrome de Down, Gorabide y Stella Maris.
Fevas Bizkaia	Apnabi, Aspace Bizkaia, Gorabide, Uribe Costa

Fig. 4

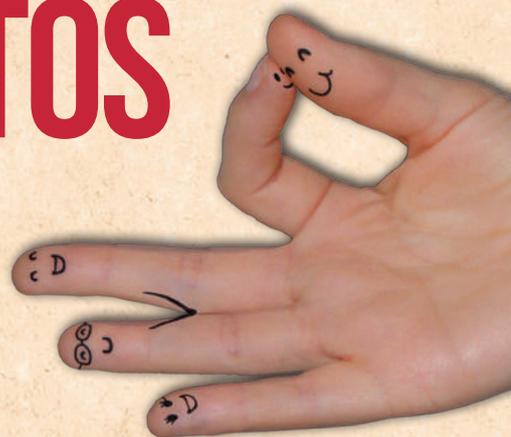
Entorno y marco normativo

Gorabide como asociación viene regulada por la LO1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación y la Ley 7/2007, de 22 de junio de Asociaciones de Euskadi. Además ofrece sus servicios en el marco de la Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales (tercera ley de servicios sociales autonómica), la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas

en Situación de Dependencia (de ámbito estatal) y la Ley 6/2016, de 12 de mayo, del Tercer Sector Social de Euskadi. Respecto al colectivo destinatario de estos servicios, la Diputación Foral de Bizkaia tiene censadas 7.331 personas de las que 5.562 tienen la discapacidad intelectual como diagnóstico principal. De todas ellas, 4.706 están registradas en Gorabide.



PERSONAS: VINCULACIÓN CON EL RESTO DE ELEMENTOS



GORABIDE



ASOCIACIÓN VIZCAINA EN FAVOR DE LAS
PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL
ADIMEN DESGAITASUNA DUTEN PERTSONEN
ALDEKO BIZKAIKO ELKARTEA

GUÍA
DE **GESTIÓN**
2018

INFORMACIÓN DEL ELEMENTO PERSONAS Y VINCULACIÓN CON EL RESTO DE ELEMENTOS

La misión del área de gestión de personas de cualquier organización no es otra que la de atraer, retener y desarrollar profesionales para desplegar su actividad con la mayor eficiencia posible. Las cuatro buenas prácticas que se presentan en esta guía son la síntesis de una dilatada trayectoria de experiencia y aprendizaje en la que Gorabide ha ido perfeccionando su modelo de gestión de personas, para alinear cada vez más las metas y objetivos de sus profesionales con las metas y objetivos de la asociación, que se recogen en la estrategia, los valores, la visión y su misión.

Desde la asociación, se entiende que la prestación de apoyos a las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo (PCDID) ha de desarrollarse en un contexto relacional en el que unas personas acompañan a otras personas a lo largo de su ciclo vital, desde unos valores de profesionalidad, igualdad, cooperación, reivindicación, innovación, transparencia, agilidad, compromiso ético y, por supuesto, de orientación a la persona usuaria y su familia.

2.1 Personas y Estrategia

El elemento de personas siempre ha formado parte de la estrategia de Gorabide. Así, en el Plan Estratégico 2004-2007 se recoge el objetivo de “gestionar y desarrollar a las personas, para lograr la mejora de sus competencias, potenciar su identificación con la filosofía de Gorabide y procurar un mayor nivel de adhesión a los objetivos de la asociación”. Así mismo, se define la motivación y la satisfacción como factores claves en la gestión de personas. Este reto se ha ido revisando y perfeccionando con el paso del tiempo y con la experiencia adquirida.

En el Plan Estratégico 2008-2011, el Reto 8 recoge la apuesta por “contar con personas preparadas, motivadas e implicadas”. En este ciclo, se ponen las bases para el modelo de gestión por competencias. Y en este marco estratégico se realiza también el primer Plan de Igualdad.

En el Plan Estratégico 2012-2015, el Reto 10 hace referencia al “desarrollo de personas consolidando su implicación y motivación”. Lo más significativo de este ciclo es la consolidación del modelo de gestión competencial y la definición del proyecto de liderazgo.

En el Plan Estratégico actual (2016-2019), el Reto 6 habla del “desarrollo de personas potenciando su vinculación con los valores, fines y objetivos de la asociación”. En esta etapa, se avanza en la implantación del modelo de gestión por competencias y el modelo de liderazgo, y se profundiza en el enfoque de cultura organizacional. En este ciclo, además, se realiza el segundo Plan de Igualdad y el primer Plan de Euskera.

Por su parte, la sistemática de reflexión estratégica se ha perfeccionado con el paso del tiempo, gracias a la incorporación de buenas prácticas procedentes de los procesos de revisión interna, contrastes y evaluaciones externas, y también de acciones de *benchmarking*.

Así, por ejemplo, la participación de profesionales de Gorabide en la definición de la estrategia de la asociación es cada vez mayor, debido a la apuesta por la creación de equipos de contraste más amplios y heterogéneos y a la sincronización de las autoevaluaciones con el proceso de reflexión estratégica. Evidencia de todo ello es el incremento de personas participantes, que han pasado de ser 49 en el año 2004 a un total de 89 en 2016. Además, desde el año 2008, se promueve la participación de las personas tanto en la comunicación como en el despliegue de la estrategia.

Gorabide comunica la estrategia a sus profesionales a través de dos canales: • las reuniones en las que cada líder comparte la estrategia con su equipo • y el Proceso de Comunicación (PE2) que da apoyo al canal anterior y lo amplifica.

En cuanto a la participación de las personas en el despliegue de los planes estratégicos, en 2012, se produce un hito significativo por el que, con la intención de facilitar la integración de la estrategia en el día a día de los centros y servicios, se vinculan los Planes de Centro al Plan de Gestión (PG). En 2014, se revisa la aplicación SSG para que pueda dar soporte a dicha integración, con lo que se mejora la eficacia de su gestión.

En 2017 y 2018, se revisa la herramienta del Plan de Centro, de manera que se optimiza la sistemática de seguimiento. Todo este despliegue permite un elevado nivel de participación en el desarrollo del PG, así como un elevado porcentaje de cumplimiento de planes. Actualmente, 100 personas de la asociación gestionan planes e indicadores desde el SSG, en los que participan también otras personas. Y el grado de

cumplimiento del PG es del 98%.

La gestión de personas se realiza desde el proceso PA1, cuya misión es “garantizar que las personas que trabajan en Gorabide mantengan unos niveles óptimos de profesionalidad, que sean capaces de acompañar a las personas usuarias con calidez y ética, que respondan a sus necesidades y que sean capaces de proporcionar una calidad adecuada de servicio”.

2.2 Personas y Clientes

En Gorabide, el concepto cliente está constituido por las PCDID y sus familias. En este sentido, la relación de profesionales y clientes se resume ideográficamente en la imagen corporativa de Gorabide (logotipo) y en el slogan #personasMÁSpersonas. Ese resumen ideográfico se articula y se despliega a través de varias herramientas que permiten disponer de toda la información necesaria para satisfacer las necesidades y expectativas de los GI de clientes:

Plan centrado en la persona (PCP): Es una metodología de planificación de apoyos basada en las metas y objetivos vitales de la PCDID. En 2011, fruto de la autoevaluación realizada con el modelo de calidad de Plena Inclusión, se detectan áreas de mejora en la sistemática utilizada para la elaboración de los planes personalizados de apoyo de las personas usuarias. Entre ellas, destacan:

- potenciar la participación de las familias y de las PCDID en su plan individual, independientemente de sus necesidades de apoyo,
- mejorar el sistema de seguimiento y evaluación del plan de trabajo
- y mejorar e integrar el sistema de gestión de la información.

El proceso de I+D+i (PE3) es el encargado de liderar el diseño e implantación de la metodología PCP en respuesta a todo lo anterior. En el diseño, participaron 29 personas y, en estos momentos, su despliegue involucra a la práctica totalidad de profesionales de la asociación.

Evaluación de calidad de vida: En el año 2009, se realiza la primera evaluación de calidad de vida de las personas usuarias, utilizando la escala Gencat. Los datos obtenidos se comparten con el Instituto Universitario de Integración en la Comunidad de la Universidad de Salamanca (INICO), encargado de diseñar y validar la escala. A partir de 2010, se utiliza ese modelo de evaluación de calidad de vida con

todas las PCDID en el momento de elaboración o revisión de su plan individual. En ese año, dadas las limitaciones detectadas en la herramienta Gencat, se pilotan dos nuevas escalas (Inico-Feaps y San Martín) ambas de reciente validación. Los buenos resultados del pilotaje llevan a sustituir la Gencat por estas nuevas escalas a partir de 2016.

En 2018 se presenta una investigación en el congreso del INICO con datos agregados de diferentes organizaciones de la red Compartir. Investigación liderada por Gorabide.

La evaluación de calidad de vida es liderada por el equipo técnico, compuesto por psicólogas, psicólogos y un médico psiquiatra. El resultado de las evaluaciones se presenta en el momento de la elaboración del plan centrado en la persona. Las personas informantes son profesionales de atención directa con un amplio conocimiento de la PCDID a las que se refiere la evaluación.

Grupos de participación: Como resultado de la reflexión estratégica de 2012, se identifica la necesidad de fomentar la participación de las PCDID en los centros. El PO2, proceso responsable de este despliegue, crea una comisión de trabajo y diseña una guía en la que se sistematiza una dinámica de participación, la implanta y realiza el seguimiento asegurando que se despliega progresivamente en todos los centros.

Reuniones con las familias de PCDID usuarias de centros y servicios: En 2012, se revisa la sistemática para la reunión anual con familias, con el objetivo de dotarla de mayor contenido, incorporando la presentación del proyecto de centro y el plan de centro, que incluye los resultados de las encuestas de satisfacción, las aportaciones de los grupos focales, y el ciclo PDCA que origina los planes de mejora. Además, se incorpora la presencia de PAD, personal técnico y profesionales del servicio SAIOA.

Además de estas herramientas, en la gestión por competencias y la evaluación competencial se encuentran elementos directamente relacionados con el binomio profesional + cliente. Así, entre las competencias corporativas se recogen: orientación a la persona usuaria/cliente, capacidad de relación y comunicación, y compromiso ético. Y entre las competencias específicas están: la organización de grupos de personas usuarias y familias, el desarrollo de personas usuarias y la dinamización de grupos de personas usuarias.

2.3. Personas y Sociedad

En el Plan Estratégico 2004-2007, se define la sociedad como un GI relevante en la estrategia de la asociación, lo que lleva a recoger en la misión la promoción de una sociedad más justa y cohesionada, así como a identificar dos objetivos: • mayor presencia social de Gorabide y • gestión del voluntariado como un canal de participación de la sociedad en el proyecto social de la asociación.

En 2012, tras la evaluación externa, se decide revisar el enfoque de compromiso con la sociedad y, en 2013, se solicita a Euskalit un contraste específico en torno a este criterio. A partir de los aprendizajes que ello proporciona, se revisa el enfoque y se incorporan mejoras en la estrategia:

1. Se identifican varios GI (personas voluntarias, profesionales, PCDID y familias, tercer sector, centros educativos y COP, y tejido empresarial local).
2. Se recogen sus necesidades tomando como referencia las fuentes de información utilizadas para la elaboración de la estrategia.
3. Se definen tres grandes retos: transmisión de valores éticos y solidarios, desarrollo social y cuidado del medio ambiente.

Hoy en día, el Reto 5 del Plan Estratégico 2016-2019 recoge el compromiso de Gorabide con la sociedad y define dos objetivos estratégicos que se gestionan desde los procesos de sociedad (PO3) y comunicación (PE2):

1. Contribuir al desarrollo social desde valores éticos y solidarios y el compromiso con el medio ambiente.
2. Mantener la presencia social vinculada al compromiso y al conocimiento en discapacidad intelectual.

La apuesta por mantenerse próxima a la sociedad lleva a la asociación a impulsar, desde 2013, un Plan de Participación de los Centros en la Comunidad, con el objetivo de consolidar la presencia de Gorabide en la organización y el desarrollo de eventos públicos como los avituallamientos del Bilbao Triathlon, la Korrika a su paso por las localidades en las que hay centros, las fiestas locales u otros eventos deportivos y culturales. En todos ellos, participan profesionales, PCDID, familiares y voluntariado de Gorabide. La transmisión de información y conocimiento a la sociedad también es una línea estratégica que se potencia en los últimos años. El colectivo de profesionales participa facilitando la información necesaria para la elaboración de estudios y BBPP, cuya difusión se realiza a través

de un apartado específico en la web de Gorabide y, cuando existe material audiovisual, en el canal de la asociación en Youtube. Esto permite que el número de visitas a esas plataformas de internet pasen de 27.414 en 2012 a 84.274 en 2017. En la difusión de conocimiento que Gorabide articula a través de su participación en congresos, jornadas y publicaciones también participan las personas profesionales generadoras de dicho conocimiento.

Desde 2013, Gorabide mantiene una estrategia que abunda en el compromiso de socializar el conocimiento: la cesión a otras organizaciones sin ánimo de lucro, de forma totalmente gratuita, de los desarrollos e innovaciones creadas por la asociación. Algunos ejemplos son la cesión gratuita del modelo de gestión por competencias a la Fundación Argia, a la Asociación Española de Fundaciones Tutelares, a Apnabi, a la Fundación EDE; la publicación a través de Plena Inclusión de miPlan como guía metodológica para la implantación de la PCP; o el asesoramiento a entidades como Ampros Cantabria.

La gestión de prácticas en colaboración con centros formativos también es una estrategia que da respuesta al compromiso con la sociedad, y más concretamente con la capacitación de las futuras generaciones. Para gestionarlo se crean dos indicadores:

1. Número de personas en prácticas, que desde 2015 rebasa las 60 personas/año.
2. Satisfacción de las personas que realizan sus prácticas en Gorabide, que incluye una valoración sobre su cambio de percepción respecto a la PCDID. En las dos mediciones realizadas (2017 y 2018), los resultados superan la puntuación de 4,4 en una escala de 1 a 5.

También hay una participación activa de profesionales en el cuidado del medio ambiente. En 2013, la asociación se suma al objetivo de la Estrategia Energética de Euskadi 3E2020 para mitigar el cambio climático mediante la reducción de emisiones de CO2 derivadas de su actividad. Además, apuesta por implicar en ese compromiso a profesionales, voluntariado, familias y personas usuarias de sus servicios.

Desde entonces, se realizan en todos los centros y servicios diferentes actividades ligadas al cuidado del medio ambiente, entre las que destacan las relacionadas con el reciclaje, la gestión de residuos domésticos a través de los Garbigunes, el control de temperatura del centro para reducir el consumo de energía, la elaboración de bolsas de basura propias e incluso la producción de compost.

Además, la Residencia Isasti de Lanestosa colabora con Aemet en la medición de temperaturas y lluvia de la zona. En 2016, Gorabide ha firmado un contrato con Primagas para sustituir las instalaciones de gasóleo por propano (menos contaminante) en las residencias de Sopuerta, Atxarte y Plazakola.

En el año 2013, Gorabide mide por primera vez su huella de carbono y, desde entonces, se viene realizando auditorías energéticas con el fin de optimizar sus consumos.

2.4. Personas e Innovación

Desde los orígenes de Gorabide, sus profesionales son artífices de importantes innovaciones, muchas de las cuales forman hoy parte del panorama de los servicios sociales, y se recogen en normativas como la Ley Vasca de Servicios Sociales. Las personas profesionales han facilitado en ocasiones y liderado en otras la definición e implantación de proyectos y prácticas innovadoras, desde la puesta en marcha de una asociación orientada a la defensa de derechos de las PCDID y sus familias, inexistente en Bizkaia en los años 60, hasta las actuales innovaciones en temas tan heterogéneos y vitales como la sexualidad, la comunicación alternativa, el envejecimiento o el duelo, pasando por la creación de los primeros programas de respiro, centros de día, residencias, apoyos a la vida autónoma, estancias temporales, etc.

En 2008, vinculado a la despliegue de la gestión por procesos, se evidencia la necesidad de mejorar la gestión de la innovación para que ésta pueda responder más eficazmente a los retos estratégicos de la asociación. Se identifica el proceso estratégico de I+D+i (PE3), cuya misión es idear, desarrollar y transmitir formas nuevas y diferentes de responder a las necesidades presentes y futuras de las PCDID y sus familias, para lo que se coordina con los procesos operativos (PO).

En la reflexión estratégica realizada en 2012, se configura una primera Agenda de Innovación vinculada al Plan Estratégico 2012-2015. Se revisa en 2016, en el marco del nuevo PE, y se incorporan nuevas innovaciones. Para su despliegue, las personas del equipo de I+D+i identifican las innovaciones de las que serán responsables. Dado que este equipo, al igual que el resto de equipos de proceso, está constituido por profesionales cuya dedicación al proceso no es su principal actividad, se les dan facilidades para que puedan acudir a reuniones,

congresos y jornadas relacionadas con su ámbito de innovación.

La innovación se diseña e implanta progresivamente a través de experiencias piloto que, de forma respetuosa con la actividad de los centros, permiten ir dando respuestas nuevas a las necesidades de las personas con discapacidad intelectual y a sus familias.

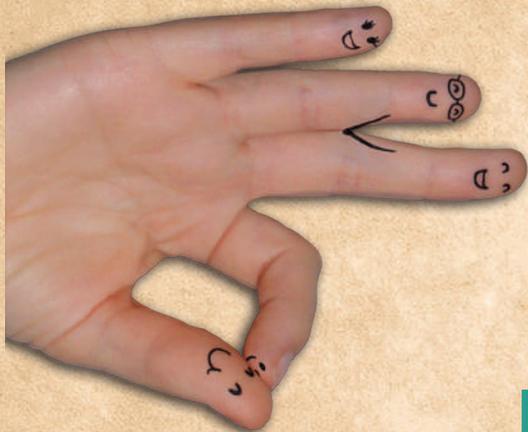
En la actualidad, el equipo de I+D+i está constituido por nueve personas responsables de las innovaciones de la agenda, que son las que diseñan el proyecto, despliegan su primer pilotaje y aseguran su implantación en toda la asociación, a través de los equipos de despliegue. Desde éstos, se coordinan los diferentes círculos de apoyo que trabajan las acciones en torno a una PCDID cuyas necesidades están vinculadas a la innovación en cuestión.

Para ello, cada persona responsable presenta su innovación a las direcciones de centro a principios de cada año. Éstas valoran la implantación en su centro en función de las necesidades de las PCDID usuarias y asignan a una persona responsable del despliegue en el centro.

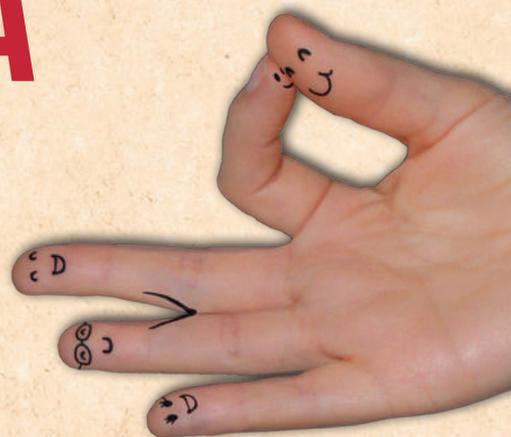
Cada proceso genera un sistema de innovación y mejora basado en la lógica PDCA, que parte del análisis de sus indicadores clave (a modo de ejemplo: encuestas de satisfacción, evaluación de riesgos laborales, participación...). Así, se revisa la sistemática y se diseñan actuaciones que afectan en cascada a departamentos, servicios y centros.

Evidencias de esta innovación en la gestión de personas son: • el proceso de selección y acogida, • el modelo de gestión por competencias, • el proyecto de liderazgo, • la transición desde un diagnóstico de satisfacción de personas a un diagnóstico de cultura organizacional • y la definición y puesta en marcha de un proyecto específicamente diseñado para el desarrollo de equipos: Equipo Natural - Equipo Líder.

Además, existen innovaciones tecnológicas que han supuesto importantes mejoras en la gestión de la información, como • BAT: Gestión de apoyos para las PCDID en servidor (desde 2014), • miCentro: Gestión de proveedores y mantenimiento de instalaciones (2012), • Base de Datos de Competencias: Gestión de evaluaciones competenciales y *coaching* (2010), • SSG: Plan de Gestión, planes de centro, indicadores y procesos (2010).



PERSONAS: SELECCIÓN Y ACOGIDA



GORABIDE



ASOCIACIÓN VIZCAINA EN FAVOR DE LAS
PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL
ADIMEN DESGAITASUNA DUTEN PERTSONEN
ALDEKO BIZKAIKO ELKARTEA

GUÍA
DE **GESTIÓN**
2018

El enfoque de Gorabide en la selección y acogida de las personas que trabajan en la asociación ha ido evolucionando en diferentes etapas, en coherencia con los cambios en el entorno y en la propia asociación. Hasta la década de 1990, tanto la selección de personal como su acogida dependen de la persona responsable de cada centro o servicio, en base a su conocimiento del desempeño de las personas sustitutas.

La organización carece de un proceso unificado al respecto. Pero, a partir de 1996, se introducen nuevas sistemáticas que permiten alinear este proceso a la cultura, los valores y, desde 2004, con el primer Plan Estratégico, a la estrategia de la organización.

A partir de 2010, la selección y acogida de las personas se despliega a través del subproceso PA1.1, perteneciente al proceso de personas (PA1), que desarrolla lo establecido en el artículo 23 del convenio colectivo propio de Gorabide (ver anexo SLC 1). Para facilitar la incorporación de las personas a la asociación, el PA1 diseña un protocolo de acogida, en cuya última revisión (2017) se incorpora la acogida para profesionales con contrato indefinido que cambian de puesto. La eficacia de la sistemática utilizada en la selección e incorporación permite buenos resultados y tendencias sostenidas tanto en las mediciones de la satisfacción (Ver R-SLC 7) como en los datos de promoción (Ver R-SLC 1) y de desarrollo profesional (Ver R-SLC 3).

Actualmente, la selección y acogida de personas en Gorabide se enmarca dentro del Reto estratégico 6: “Desarrollar a las personas, potenciando su vinculación con los valores, fines y objetivos de la asociación” y se sustenta principalmente en los siguientes valores: • **profesionalidad**, • **igualdad** y • **transparencia**. entendida como el ejercicio responsable y flexible de las competencias para ofrecer apoyo a las PCDID y sus familias.

La creatividad y la escucha en el desempeño del trabajo constituyen la garantía de calidad con calidez que ha de caracterizar los servicios de Gorabide. Los soportes que hacen posible todo esto son: • el desarrollo de personas por competencias, • el liderazgo, • la ética, • los modelos de Gestión Avanzada y de Calidad Plena y • la planificación centrada en la persona.

Pero, más allá de los instrumentos que se despliegan para mejorar la actuación, la calidad de todo lo que hace Gorabide se construye sobre la calidez e

implicación de quienes forman parte de la plantilla de la asociación.

A partir de 1996, Gorabide comienza a incorporar en la selección de personas, criterios basados en la promoción interna (Ver R-SLC 2, 3 y 4) (ver anexo SLC 2). Esto queda regulado en el convenio colectivo propio vigente en ese momento (1996-1999), en el cual se estipula que las vacantes se cubrirán preferentemente con personas que puedan promocionar internamente, y sólo se considerarán solicitudes externas cuando no existan candidaturas internas capaces de cubrir el puesto disponible. Los criterios de selección en ese momento son: • titulación, • experiencia, • formación académica, • resultado de las pruebas realizadas, • adaptación al perfil del puesto y • antigüedad.

Así mismo, hasta 2005, en los puestos de nueva creación, un tribunal de selección compuesto por la dirección de la asociación y representantes sindicales define los baremos de selección aplicables.

Progresivamente, se incorporan más criterios que ponen de manifiesto una clara apuesta de Gorabide por crecer desde sus bases, y ello va tomando forma en los sucesivos convenios colectivos propios. En el convenio colectivo propio 2003-2004, se regulan en mayor detalle la promoción y los traslados. En el convenio 2005-2007, se incorpora la sistemática a aplicar en la gestión de las personas sustitutas habituales (SH).

Las SH se homologan, a efectos de formación, a las personas indefinidas para poder acceder a los procesos de selección de los centros o servicios en los que realizan las sustituciones, y son las titulaciones de atención socio-sanitaria e integración social los ejemplos más representativos.

En el marco de su primer Plan Estratégico (2004-2007), Gorabide define la estrategia de “Incrementar su presencia en el sector, especialmente en aquellos servicios que aporten mayor valor añadido”. Consciente de que la asociación ya es referente en la prestación de apoyos a PCDID en Bizkaia, y de que ese logro se debe al valor de las personas que trabajan en ella, a su talento, a su experiencia y a su saber hacer, opta por reforzar la estrategia de crecer desde sus bases.

A modo de ejemplo que evidencia esta apuesta, cabe indicar que tanto los puestos de coordinación de atención directa como los puestos de dirección

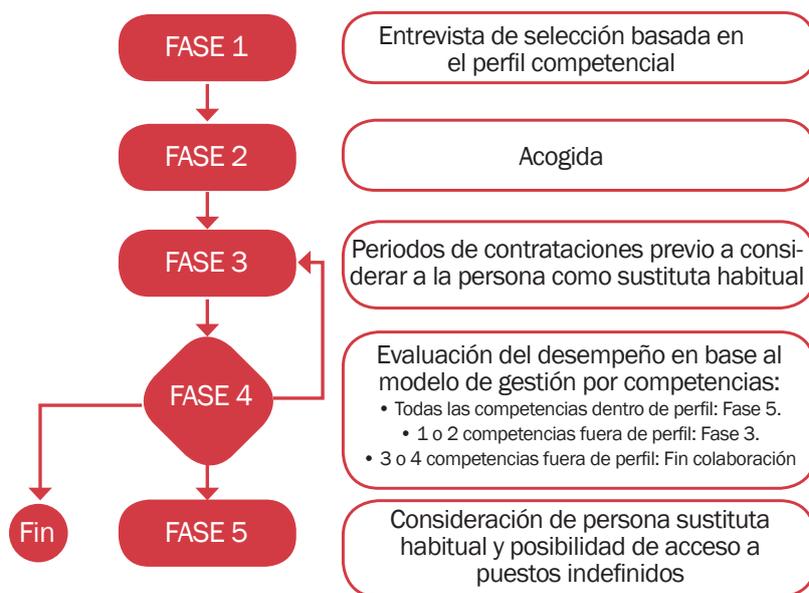


Fig-SLC 1 Proceso de selección

se han cubierto en base a criterios de promoción interna.

En 2008, se introducen dos cambios al modelo de selección aplicado desde 1996: • la clarificación de los criterios de acceso a cada puesto (traslado, mejora, cambio de puesto, sustitución habitual y externo) • y la evaluación del perfil competencial de la persona candidata como criterio de selección. Este nuevo enfoque se recoge en el convenio colectivo propio firmado en 2008, en el que se define tanto la formación requerida como el perfil competencial mínimo necesario para acceder a un determinado puesto.

Antes de implantar la evaluación competencial, la entrevista de selección se realizaba teniendo en cuenta aspectos como la disposición, los conocimientos y la experiencia de la persona. Una vez creados los perfiles competenciales en 2009, la persona entrevistadora además de estos aspectos tiene en cuenta el perfil competencial del puesto a cubrir para realizar las indagaciones pertinentes. Finalizada la entrevista, se realiza una valoración cuantitativa y cualitativa de cada competencia.

Cumplidos los requisitos anteriores, las candidaturas se estudian sobre la base del siguiente orden de prioridad:

1. Traslado: entendiéndose como tal las candidaturas con contrato indefinido, misma categoría y de la misma jornada.
2. Mejora de empleo: entendiéndose como tal las candidaturas con contrato indefinido, misma categoría y jornada diferente.
3. Cambio de puesto: entendiéndose como tal las candidaturas con contrato indefinido, diferente categoría independientemente de su jornada.
4. Sustitución Habitual: candidaturas sin relación laboral estable dentro de la asociación.
5. Externo: candidaturas no incluidas en ninguno de los grupos anteriores.

Para hacer frente a este reto, la entidad se dota de una sistemática de evaluación que se aplica en todos los procesos de selección y promoción interna (ver Fig-[SLC1](#)), y que es desarrollada desde 1996 por un Comité de Selección, compuesto por dos miembros de la dirección y uno del comité.

A continuación, se detallan cuestiones especialmente significativas que dan forma a esta secuencia:

Cuando la necesidad de cubrir un puesto vacante llega al Departamento de Personas, éste realiza una serie de entrevistas de selección. Si bien la responsabilidad de esta fase recae habitualmente en

el técnico responsable de selección, todo el equipo asignado al departamento ha sido formado y se halla capacitado para realizar dicha tarea. Este planteamiento se sustenta en la convicción de que los perfiles profesionales han de ser polivalentes para poder realizar diferentes funciones, siempre que sean coherentes con su categoría y condiciones laborales. Esto enriquece el puesto y potencia el desarrollo de la persona.

Tras un periodo inicial de actividad de 6 meses, 60 jornadas y 480 horas de prestación efectiva, se realiza una evaluación del desempeño basándose en el perfil competencial del puesto, tras la cual se realiza una devolución competencial. En esta devolución, se hace una exposición de todo lo evaluado a la persona interesada con el objetivo de definir un plan de compromisos mutuos para el desarrollo de sus competencias profesionales.

Si cumpliera con el perfil en esa primera evaluación, se convertiría directamente en persona sustituta habitual. En caso de que tenga dos o menos competencias fuera de perfil, se da un tiempo de 6 meses, 60 jornadas y 480 horas de prestación efectiva para poder mejorarlas. Superado dicho plazo y cubierto el perfil competencial mínimo requerido para el puesto, la persona se convierte en sustituta habitual y puede acceder a contratación indefinida. Si tuviera tres o cuatro competencias fuera de perfil, se dejaría de contar con dicha persona.

Desde 2012, se han realizado 330 devoluciones competenciales de las que han surgido 90 planes de compromiso mutuo registrados.

Todas las evaluaciones competenciales se gestionan a través de una aplicación informática diseñada *ex profeso* por Gorabide y que se puso en marcha en el año 2010.

Las evaluaciones competenciales de las personas sustitutas habituales se realizan por la dirección y la coordinación de atención directa del centro correspondiente, por entender que son éstos los perfiles profesionales que mejor conocen los detalles del desempeño de la persona evaluada. Dirección y coordinación consensuan una única evaluación aportando la argumentación y el conocimiento que cada una tiene sobre la persona y su práctica profesional. En caso de imposibilidad de consenso, será la dirección del centro la que, como responsable última de la evaluación, tome la decisión. En la entrevista de devolución se hace entrega de la valoración

por escrito y se explican a la persona los elementos que sustentan esas conclusiones.

Cuando existen candidaturas relacionadas con la vigilancia de la salud, el servicio de prevención (propio desde 2015), que interviene en este proceso. Para ello, elabora un informe comparativo en el que se valoran las cargas de trabajo en el centro de origen y en el de destino. Tras su análisis en el Comité de Prevención correspondiente, se remite un informe positivo o negativo al Comité de Selección para que sea tenido en cuenta a los efectos pertinentes.

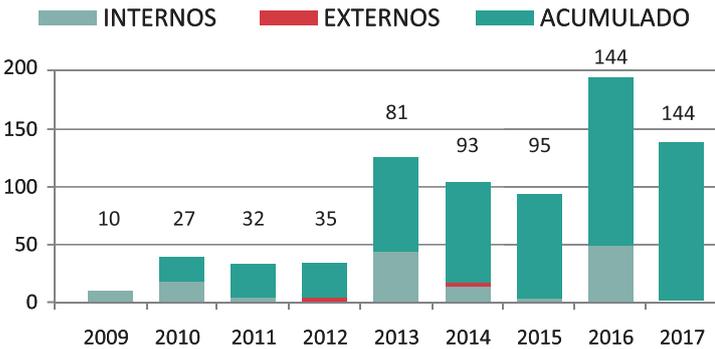
Una vez seleccionada la persona candidata, se realiza su acogida, momento en el cual, entre otras cuestiones, se le informa del perfil competencial correspondiente a su puesto y que, por tanto, será el marco de referencia para posteriores evaluaciones competenciales.

Desde 2010, el proceso de personas (PA1) mejora la sistemática utilizada para la acogida incluyendo un protocolo por el que cada persona, antes de incorporarse a su puesto de trabajo ha de recibir y facilitar la siguiente información:

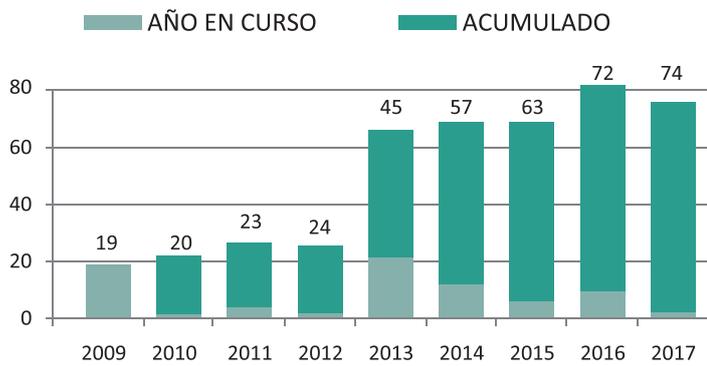
1. Información de carácter general, que incluye:
 - protección de datos de carácter personal,
 - datos personales para la matrícula,
 - perfil competencial de su puesto,
 - convenio colectivo propio de Gorabide y
 - carta de derechos y deberes de personas usuarias.
2. Información del servicio, que incluye:
 - manual de prevención de riesgos laborales,
 - proyecto de centro,
 - plan de centro,
 - sistemas de registro,
 - documento de rutinas,
 - protocolos de salud y
 - otros protocolos de funcionamiento del servicio (los de actividad, noche, recursos comunitarios, entre otros).
3. Información de recursos:
 - ayudas técnicas y
 - entorno. Y en 2017, se revisa el protocolo de acogida y se incluye la acogida a las personas indefinidas que se incorporan a un servicio diferente del que proceden, por mejora, traslado o cambio de puesto.

Para gestionar este despliegue, el proceso de gestión de personas (PA1) utiliza, desde el año 2009, una serie de indicadores cuyos resultados evidencian la alineación de la práctica con la estrategia planteada. Esto es, la apuesta tanto por la promoción interna como por el desarrollo de las competencias profesionales.

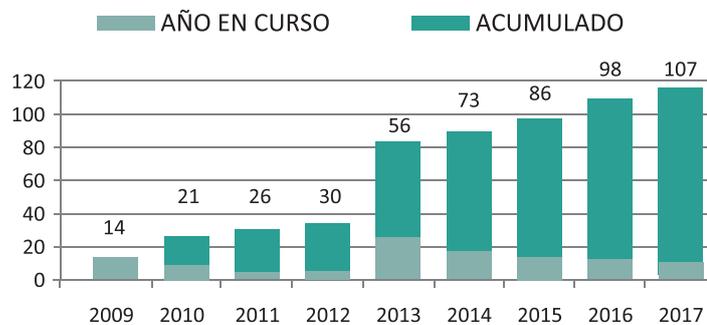
Desde 2012, se implanta una formación inicial a las personas sustitutas habituales (ver R-SLC 5 y 6) para mejorar su desempeño e incorporación futura (ver anexo SLC 3). La grafica R-SLC 5 pone de manifiesto que, tras la apuesta inicial, se mantiene un volumen constante de personas sustitutas que realiza la formación cada año. Incrementando con ello el volumen de personas sustitutas habituales formadas.



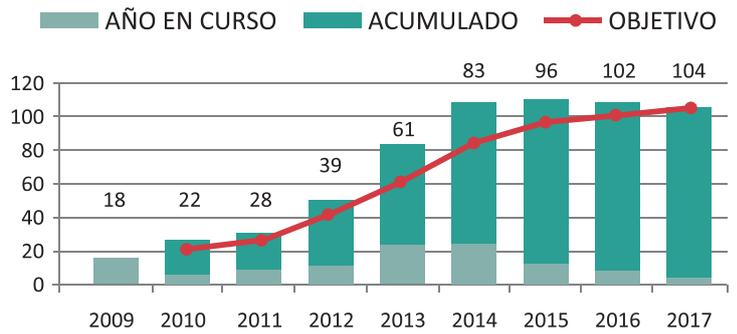
R-SLC 1 Número de puestos de promoción, tanto temporal como indefinida por año (internos y externos).



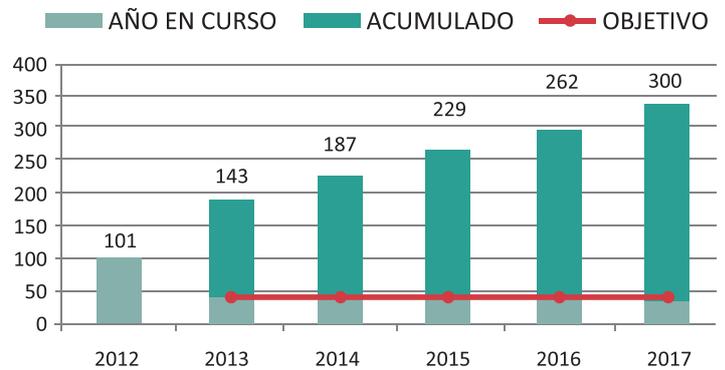
R-SLC 2 Número de selecciones con resultado de traslado.



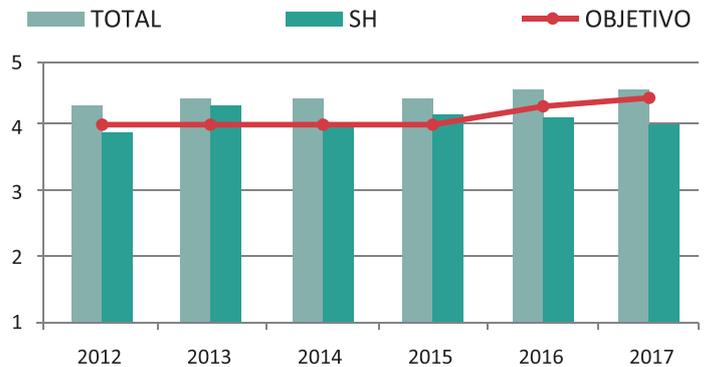
R-SLC 3 Número de selecciones con resultado de mejora.



R-SLC 4 Número de selecciones con ocupación por sustitución habitual (SH).



R-SLC 5 N° de personas que han asistido al curso de SH.



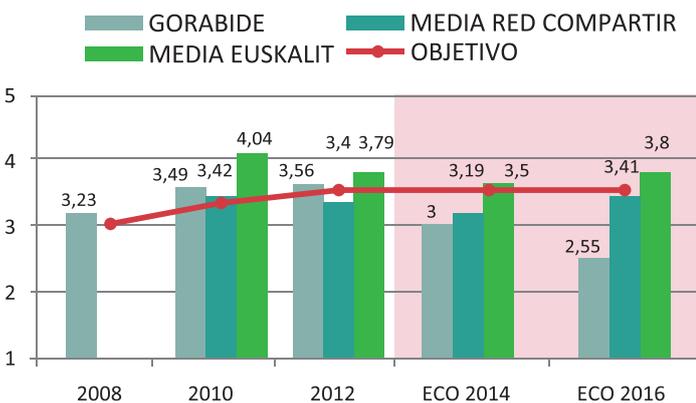
R-SLC 6 Satisfacción con las acciones formativas de SH.

Como ejemplo de lo expuesto hasta ahora, la figura Fig-SLC 2 evidencia la apuesta por el personal indefinido en los procesos de selección realizados para cubrir las vacantes de las dos últimas residencias abiertas.

FECHA DE PUBLICACIÓN	COLAS GENERACIONALES	VACANTES CUBIERTAS CON SH GUEÑES	VACANTES CUBIERTAS CON SH ONDARROA
2013	apertura	3	5
2013	COLA 1	5	
2013	COLA 2	6	
2014	COLA 3	4	6
2014	COLA 4	0	2
2014	COLA 5	0	1
2015	COLA 6	0	1
2015	COLA 7	1	1
	Otros		3
		19	19

Fig-SLC 2 Ciclos (colas o generaciones) hasta incorporación de SH (fin del proceso)

Los indicadores de rendimiento relacionados con la selección y acogida se contrastan con los datos de percepción de las encuesta a personas, para saber si los esfuerzos orientados a la promoción y al crecimiento están siendo recibidos positivamente por el colectivo de profesionales. Para ello, se analiza el segmento de satisfacción con la promoción (ver R-SLC 7).

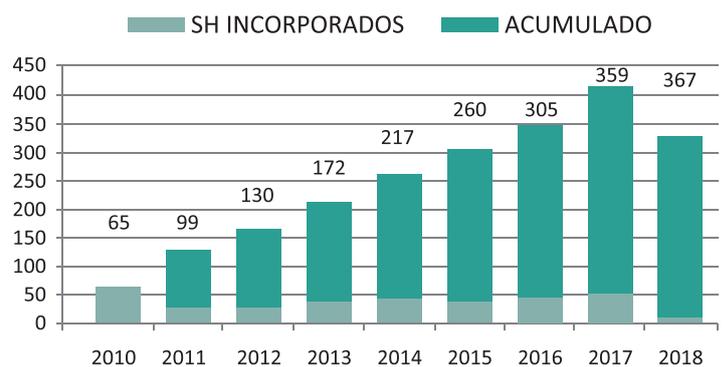


R-SLC 7 Satisfacción de las personas con la promoción y desarrollo profesional

Los resultados relacionados con la percepción de la plantilla sobre la apuesta por la promoción interna se dividen en dos periodos que explican la evolución de la tendencia. Hasta el año 2012, hay un enfoque centrado en el análisis de la satisfacción que, a partir de 2014, transita a un enfoque de cultura organizacional (ECO). Si bien se sigue

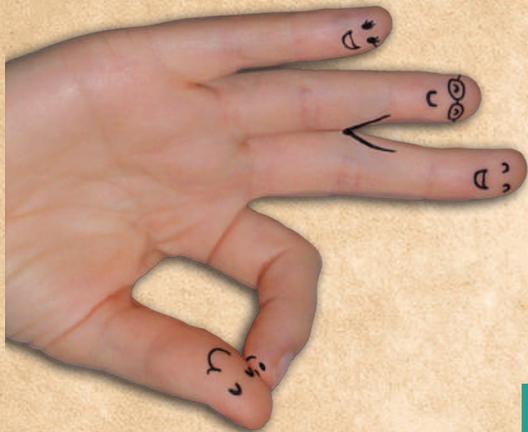
manteniendo la trazabilidad de la encuesta de satisfacción, los ítems son diferentes. Ese segundo periodo pone un mayor énfasis en el análisis de la eficacia de las palancas como inductoras de comportamientos y creencias.

Los años comprendidos entre el 2014 y el 2017 coinciden con un periodo de negociación colectiva que afecta, claramente, a los resultados de las dos últimas mediciones. Este aspecto se desarrolla en la buena práctica de encuesta de cultura organizacional.

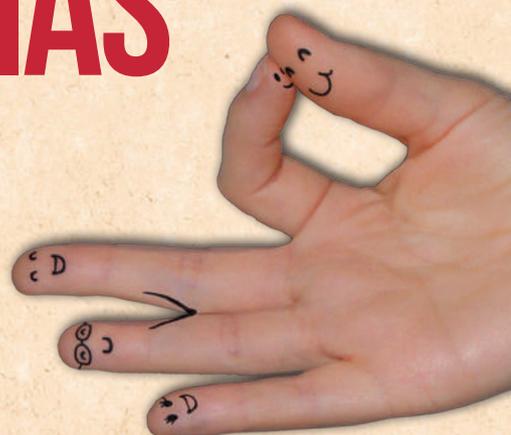


R-SLC 8 Numero de sustitutos habituales incorporados tras proceso de acogida

La apuesta por el crecimiento desde la promoción interna y la eficacia del proceso de selección y acogida de Gorabide se ponen de manifiesto a través del número de personas que, tras haber sido seleccionadas y acogidas, pasan a formar parte de la organización (ver R-SLC 8).



PERSONAS: GESTIÓN POR COMPETENCIAS



GORABIDE



ASOCIACIÓN VIZCAINA EN FAVOR DE LAS
PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL
ADIMEN DESGAITASUNA DUTEN PERTSONEN
ALDEKO BIZKAIKO ELKARTEA

**GUÍA
DE GESTIÓN
2018**

En el Plan Estratégico 2008-2011, Gorabide consolida su apuesta por el modelo competencial como eje vertebrador de la gestión de personas. La lógica de este enfoque se resume de manera muy gráfica en una máxima que ya forma parte de la cultura de la asociación: “No es lo mismo dar de comer que dar de comer”. Con ella, se pone en valor que lo que marca la diferencia en la práctica profesional dentro de la asociación no es tanto la función que se realiza, esto es, “qué” se hace, sino “cómo” se hace; es decir, el conocimiento, la aptitud y la actitud desde la que se realiza esa función. El modelo de gestión por competencias de Gorabide pone en valor ese “cómo” en una profesión en la que lo esencial es acompañar a personas a lo largo de sus vidas, y lo convierte en lo nuclear de cara a desarrollar el talento, las actitudes, la motivación y, por ende, a la persona misma.

Un amplio trabajo que comienza en 2008 da a luz en 2009 el modelo diseñado por Gorabide con el asesoramiento de LKS. Durante ese tiempo, se configura • un equipo gestor (Consejo de Dirección), responsable de validar el producto en cada fase del proceso, • un equipo técnico (Gerencia, Dirección de Personas y Dirección Técnica y Sistemas), principal responsable de armonizar el despliegue del proyecto • y un panel experto por cada profesión, excepto en el caso de PAD, para el que se constituyen tres paneles de profesionales: residencias, CAD y viviendas. La defini-

ción del proyecto tiene cuatro fases: **1.** Identificación de competencias esenciales y enfoque organizativo, **2.** Identificación del catálogo de competencias, **3.** Desarrollo del catálogo de competencias y perfilación **4.** Definición del proceso y sistema de selección y promoción.

Como resultado de este trabajo, en el período estratégico 2008-2011 Gorabide cuenta con un modelo de gestión por competencias que comienza a desplegar en los procesos de selección y promoción y que se sustenta en cuatro competencias esenciales a partir de las que se define el mapa de competencias corporativas, de gestión y específicas para todos los puestos de la organización. (ver Fig-GPC1).

Competencias esenciales: son aquellas que provienen de la misión, la visión, los valores, la estrategia de Gorabide y la dimensión del valor de cada cliente. Se ajustan a lo que la asociación quiere ser. Son propias de la asociación y no de las personas que la integran. Se trata de las competencias paraguas de todas las demás, por lo que ninguna otra competencia del modelo podría entrar en conflicto con ellas. Estas son:

- Consolidación, anticipación, y personalización de servicios enfocados a la mejora de la calidad de vida de las personas usuarias, con rigor y seriedad.

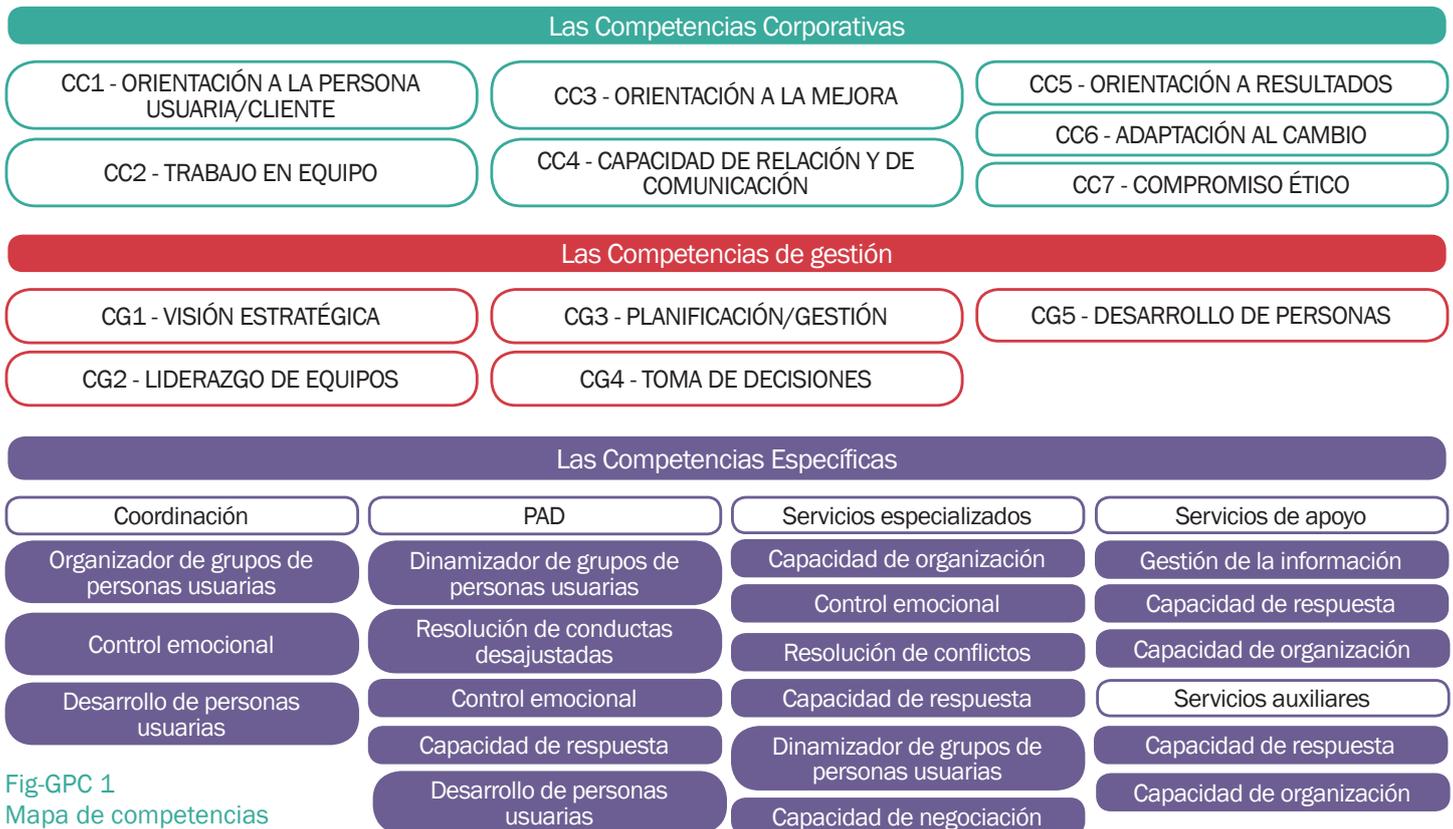


Fig-GPC 1
Mapa de competencias

- Desarrollo, implicación y motivación de las personas, de cara a generar una visión compartida.
- Impulso y fomento de la faceta asociativa como base y origen de la asociación.
- Ser referentes en discapacidad intelectual por la profesionalidad, la ética y la calidad del servicio.

Competencias corporativas, que deben estar presentes en cada profesional de la asociación (en distintos niveles de exigencia), por estar ligadas a la estrategia.

Competencias de gestión, que están ligadas al nivel de responsabilidad y que son exigidas (en diferente grado) a diversos puestos de la asociación.

Competencias específicas, que recogen las habilidades y actitudes ligadas a determinados puestos.

Cada competencia se define y se gradúa a partir de evidencias de conducta sobre una matriz de 4 niveles y 16 subniveles (ver anexo GPC 1 y 3), donde se establece el perfil mínimo y óptimo de cada una de ellas para cada puesto. Esta perfilación de niveles mínimos y óptimos induce, desde el primer momento, a una mejora continua en el desempeño.

Tras la aprobación del modelo, se realizan actividades de difusión, durante 2009, a las direcciones, a los puestos de coordinación, al comité y al total de la plantilla mediante un folleto informativo desplegable (ver anexo GPC 2). Se realiza también la formación denominada “La entrevista de evaluación feedback”, para los equipos de evaluación (direcciones y coordinaciones) y, desde 2010, se mantienen dos encuentros anuales entre los miembros de los equipos de evaluación y la Dirección de Personas, con el fin de monitorizar el despliegue y realizar los ajustes necesarios para el buen funcionamiento.

De cara a facilitar el desarrollo del proyecto, en 2010, se crea una aplicación informática *ad hoc* para la gestión del sistema (ver anexo GPC 3). En ella, se recogen todos los perfiles profesionales de la asociación y todas las evaluaciones competenciales de las personas trabajadoras. Esta herramienta ha ido incorporando las mejoras a lo largo del tiempo. Por ejemplo, el sistema de seguimiento de compromisos y la guía de ayuda al desarrollo a través de acciones y compromisos mutuos.

Ante la necesidad de graduar la implantación de un proyecto de esta envergadura, se implementa

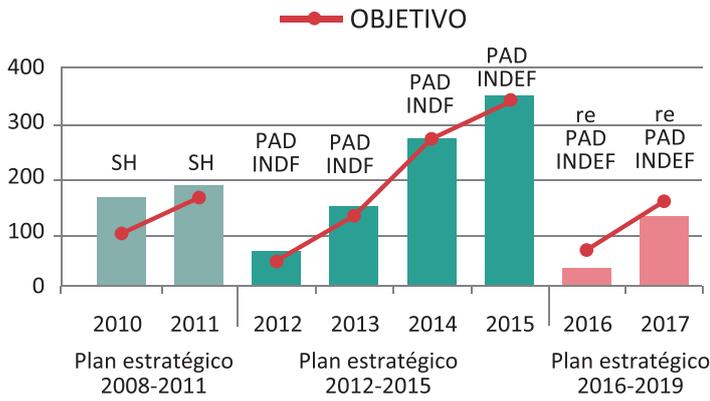
en una primera fase en los procesos de selección, evaluación de personas sustitutas habituales y promoción a puestos indefinidos. A mediados de 2010, comienzan las entrevistas para la devolución del perfil competencial en los procesos de promoción (ver R-GPC 5).

Un análisis retrospectivo evidencia que la amplia participación y la calma en la implantación han sido factores críticos para una implantación exitosa. En el gráfico R-GPC 2, puede observarse el esfuerzo de la organización y su apuesta por la gestión por competencias en cuanto al número de evaluaciones competenciales totales realizadas desde el lanzamiento del proyecto.

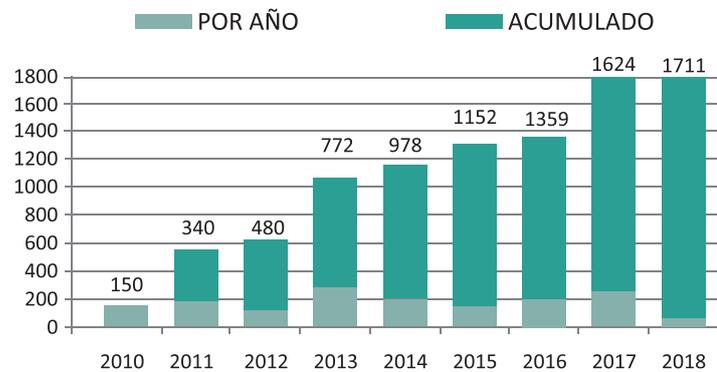
El Plan Estratégico 2012-2015 incorpora dentro de sus retos el “desarrollo de personas y consolidación de su implicación y motivación” (Reto 10) y, dentro de él, cinco estrategias: • Diseñar un plan de formación que permita incrementar y mejorar la oferta formativa. • Asociar el DNF al diferencial existente entre el perfil competencial requerido y los resultados de las evaluaciones cada persona y puesto. • Realizar la evaluación competencial de la plantilla indefinida. • Evaluación 360° para la competencia de liderazgo en los puestos de coordinación y mejora de dicha competencia. • Desarrollo competencial y de liderazgo generando y monitorizando las acciones y compromisos derivados de la evaluación. Para dar respuesta a estas estrategias se despliegan planes de gestión que, año tras año, suponen diversos hitos.

Con ello, a partir de 2012, la evaluación competencial se amplía y extiende a los puestos indefinidos. Para ello, el proceso de evaluación competencial se despliega a través de la totalidad del equipo de estructura (dirección y coordinaciones de un mismo centro o servicio), que recibe formación y acompañamiento para mejorar sus competencias como personas evaluadoras. En este ciclo estratégico, el compromiso con la mejora competencial es voluntario para la persona evaluada. Una evaluación competencial realizada a un puesto indefinido tiene una vigencia máxima de cuatro años, periodo tras el que se requiere una reevaluación. En 2015, finaliza el tercer Plan Estratégico con el 100% de la plantilla de atención directa evaluada.

Para gestionar este despliegue, se incorpora el indicador de R-GPC 1 número de evaluaciones competenciales realizadas por periodo estratégico.



R-GPC 1 Número de evaluaciones competenciales realizadas por periodo estratégico.



R-GPC 2 Número de evaluaciones competenciales totales por año.

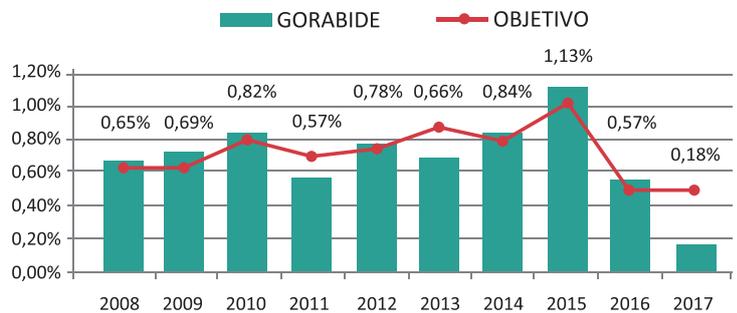
En 2013, se elabora el primer Plan de Formación basado en el análisis de los datos agregados de perfiles competenciales. Para ello se tienen en cuenta las evaluaciones competenciales realizadas hasta finales de 2012. Fruto de ello, se identifican cuatro acciones formativas: • Dinamización de grupos de personas usuarias en los diferentes ámbitos de intervención, • Intervención con personas con discapacidad intelectual que presentan problemas de conducta, • Cuidados básicos personales de higiene y salud. • Desarrollo de equipo colaborador: Liderazgo y *coaching*. En 2014, trabajando con datos agregados que incorporan las evaluaciones realizadas en 2013, se identifica una quinta acción formativa: • Capacidad de respuesta y desarrollo de personas a través de la comunicación y la escucha.

Este plan de formación (ver anexo GPC 4) se abre a todas las personas que, voluntariamente, muestren interés en las acciones formativas. El 70% de las horas de formación son a cargo de la asociación y el porcentaje restante a cargo de la persona interesada. La Fig-GPC 2 muestra datos de impacto del plan de formación una vez finalizado.

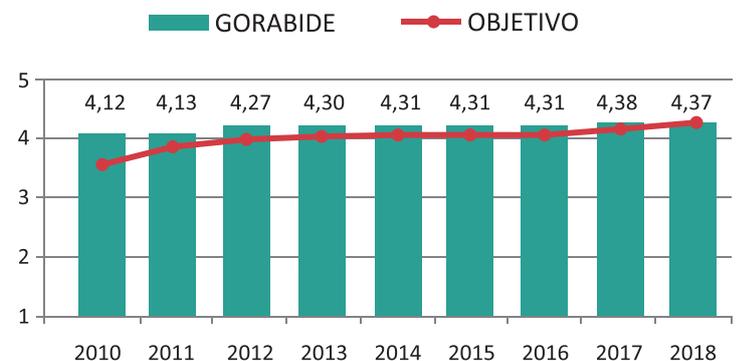
ACCION FORMATIVA	Ediciones	Asistentes	Valoración
CAPACIDAD DE RESPUESTA Y DESARROLLO DE PERSONAS A TRAVES DE LA COMUNICACIÓN Y LA ESCUCHA	6	82	8,9
CUIDADOS BÁSICOS PERSONALES DE HIGIENE Y SALUD	11	122	8,52
DINAMIZACIÓN DE GRUPOS DE PERSONAS USUARIAS	8	119	8,18
INTERVENCION CON PCDDID QUE PRESENTAN PROBLEMAS DE CONDUCTA	12	213	8,54
LIDERAZGO Y TRABAJO EN EQUIPO	2	25	9,2
TOTAL	39	561	

Fig-GPC 2 Impacto del plan de Formación 2013 a 2016

Las gráficas R-GPC 3 y R-GPC 4 muestran la evolución del número de horas dedicadas a formación y la satisfacción de las personas con las acciones formativas.



R-GPC 3 Porcentaje de horas de formación/horas trabajadas.



R-GPC 4 Satisfacción con las acciones formativas.

En 2012, se crea un Equipo de Mejora Competencial (EMC) para el seguimiento y mejora del sistema de evaluación competencial, que se ha convertido con el paso del tiempo en un equipo de innovación en la gestión de personas, que ha sido capaz de crear nuevas respuestas a partir de una idea, un papel en blanco, un objetivo claro y un camino por descubrir. El EMC se compone de una persona integrante de cada equipo de evaluación y, a modo de resumen, sus principales logros a lo largo del tiempo han sido:

- En el año de su nacimiento, realiza un estudio para la mejora competencial técnica, analizando las evidencias de conducta, niveles y proceso de evaluación con el fin de asegurar que la observación y evaluación se realiza bajo los mismos parámetros.
- En 2013, revisa y modifica la competencia de compromiso ético que, una vez validada por el Comité de Ética de la asociación se incorpora al sistema de evaluación competencial.
- En 2014, asume el reto de generar compromisos vinculados a cada grado de cada competencia. ¿Por qué generar compromisos? Por dos motivos: **1.** Facilitar el trabajo de los equipos de evaluación a la hora de poder acordar acciones de mejora con cada persona trabajadora a la que se devuelve su evaluación competencial. **2.** Dar mayor protagonismo al desarrollo de personas, vinculando la evaluación más al desarrollo que a la selección. Durante este trabajo, se detecta la necesidad de revisar las evidencias de conducta de las competencias específicas, incorporando al objetivo inicial otro de mayor envergadura.
- En 2015, el EMC se enfrentó al reto de potenciar la entrevista de devolución de competencias como instrumento de feedback y de adquisición de compromisos, de indagación de la satisfacción y de identificación de necesidades formativas. Para cumplir con este reto, en varias sesiones de trabajo a lo largo del año, se elaboró una guía que recoge diferentes áreas de indagación en torno a cuatro dimensiones: yo, mi equipo, mi coordinación/dirección y mi asociación ([ver anexo GPC-5](#)). Completando con ello la información procedente de la Encuesta de Cultura Organizacional (ECO). Así, la devolución del perfil competencial se abre a un espacio de conversación en el que las personas profesionales pueden expresar su opinión en referencia a Gorabide, su centro de trabajo, sus líderes, etc. Esta información complementa los datos de percepción procedentes de las encuestas.

- En 2016, el objetivo fue consolidar el despliegue de las innovaciones incorporadas, para lo que se realiza un seguimiento que posibilita dar respuesta a las posibles dificultades en su implantación.
- En 2017, este equipo se enfrentó a uno de sus mayores retos: poner el foco en el equipo y no sólo en la persona, concibiendo el equipo como un espacio potencial para la complementariedad, el apoyo mutuo, la gestión del conocimiento, y la creatividad. Nace así el proyecto Equipo Natural - Equipo Líder ([ver buena práctica de liderazgo](#)).

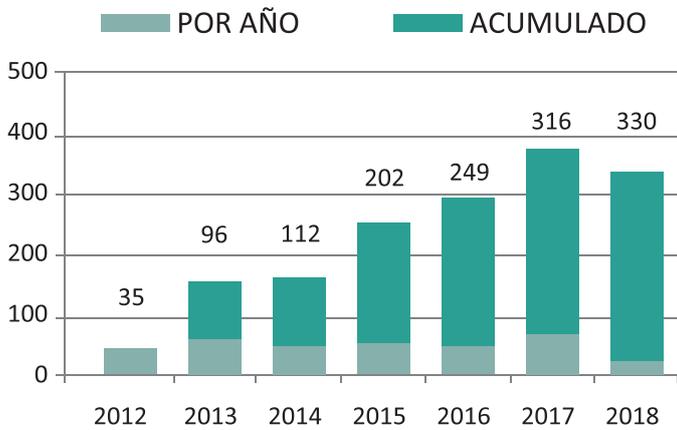
El periodo estratégico actual (2016-2019) es un momento en el que se amplía el modelo de gestión por competencias para dar respuesta al Reto 6: “Desarrollo de personas potenciando su vinculación con los valores, fines y objetivos de la asociación”. Se trata de

- seguir profundizando en el desarrollo de personas a través del modelo de gestión por competencias
- y cohesionar a las personas en torno a un modelo de cultura organizacional orientado por la misión, visión y valores de Gorabide. Las estrategias que sustentan este enfoque cubren cuatro ámbitos: **1.** En el desarrollo de las personas, se trata de avanzar en el despliegue del modelo de gestión por competencias vinculado al desarrollo, la evaluación competencial, la formación, la devolución y los compromisos derivados de ella, en un marco de sostenibilidad. **2.** En el desarrollo de equipos, se apuesta por identificar, analizar y potenciar buenas prácticas de trabajo en equipo. **3.** En liderazgo, se continúa la apuesta por potenciar las competencias de las personas líderes a través del *coaching*, la formación y el desarrollo colaborador. **4.** En lo referido a cultura y vinculación, se apuesta por potenciar los espacios de comunicación interpersonal que ayuden a mejorar la cultura de la asociación.

Para dar respuesta a estas estrategias, se da continuidad a los despliegues existentes y se plantean los siguientes reenfoques:

- Segmentar el DNF a nivel de cada centro o servicio. En 2018, se realiza una mejora más en el proceso de diseño del Plan de Formación. Así, el análisis de resultados de la segunda evaluación competencial (obtenidos hasta 2017) se realiza de manera segmentada por centros, y se pide a cada equipo de centro que diseñe una propuesta formativa en base a dicho diagnóstico. Esa propuesta complementa el Plan de Formación plurianual que recoge las necesidades formativas de toda la asociación.

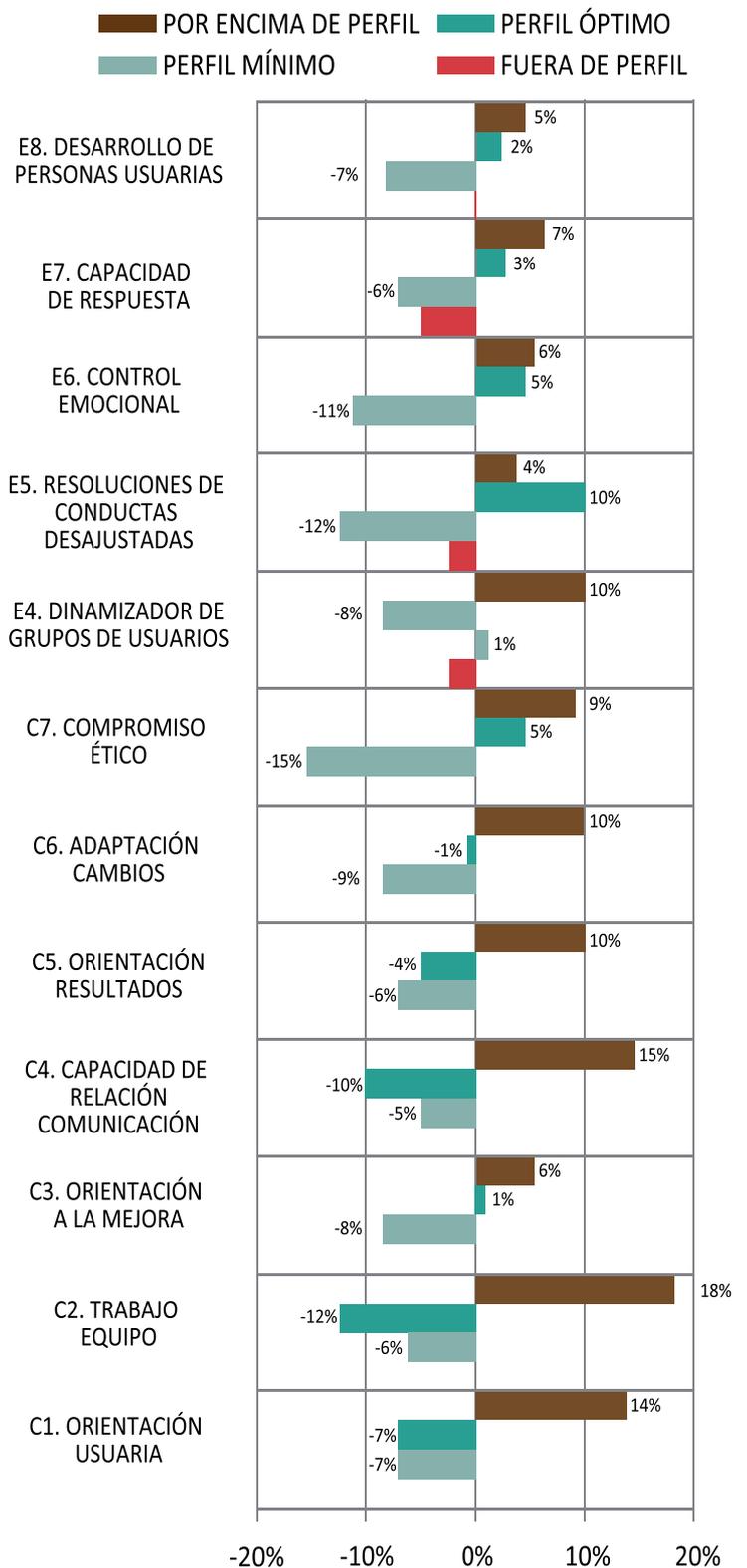
- A partir de 2018, se generaliza la sistemática de devolución de cada evaluación a las personas indefinidas más allá de la voluntariedad.



R-GPC 5 N° de entrevistas de devolución competencial realizadas

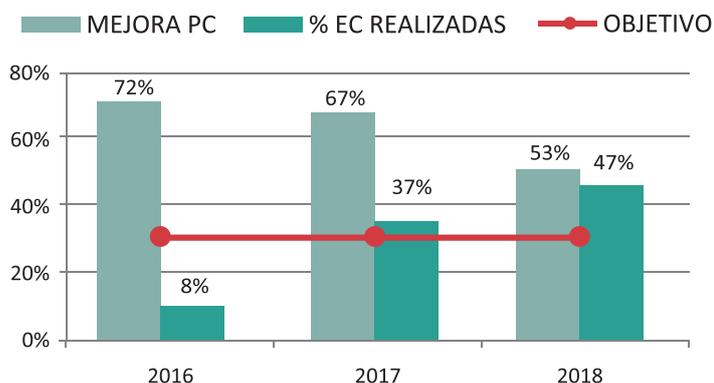
- Seguir avanzando hacia un marco de compromisos mutuos para el desarrollo individual.
- Desplegar la indagación utilizando la guía definida en el ciclo anterior (ver anexo GPC 5) para la generación de espacios de comunicación interpersonal y de desarrollo mutuo, de cara a un mayor análisis y comprensión de la cultura organizacional. Con ello, se nutren los planes de mejora derivados de la ECO, al mismo tiempo que se desarrollan ciertas competencias de las personas líderes involucradas, como la escucha activa, la capacidad de relación y comunicación, el liderazgo de equipos o el desarrollo de personas.
- Comenzar el segundo ciclo de evaluaciones competenciales, para poder obtener así datos de evolución. Para medir este despliegue, se identifican en el proceso de planificación estratégica dos nuevos indicadores que forman ya parte del CMI: **1.** Mejora del perfil competencial (ver R-GPC 7) y **2.** Mejora de perfil competencial en la competencia trabajo en equipo (ver R-GPC 8). El proceso de personas (PA1), a su vez, incorpora el indicador de número de competencias en perfil óptimo y mínimo (ver R-GPC 6).

El R-GPC 6 compara los resultados de la primera evaluación de los PAD indefinidos con la segunda, que coincide con el cambio de ciclo estratégico 2012-2015 a 2016-2019. Compara el porcentaje de personas que se encuentran fuera del per-

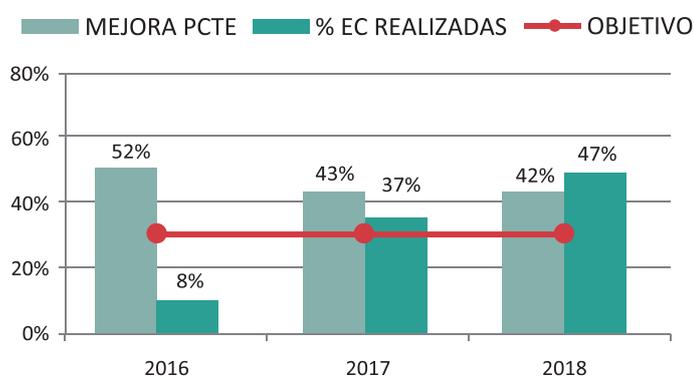


R-GPC 6 Resultado de evolución competencial (análisis pre-post).

fil, en el perfil mínimo, en el perfil óptimo o por encima de este. Como puede verse, se produce un descenso del número de personas que se encuentran fuera de perfil o en perfil mínimo que transitan al perfil óptimo o superior.



R-GPC 7 Mejora del perfil competencial (PC) respecto al % de evaluaciones competenciales realizadas.



R-GPC 8 Mejora de perfil competencial en la competencia trabajo en equipo (PCTE) respecto al % de evaluaciones competenciales realizadas.

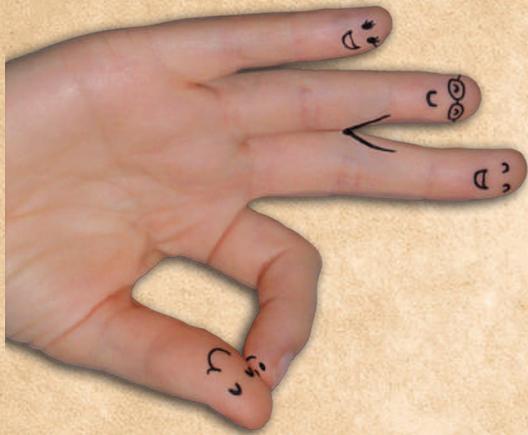
Las gráficas R-GPC 7 y 8 reflejan el porcentaje de profesionales participantes en la reevaluación mejorando su perfil competencial, y el porcentaje de segundas evaluaciones competenciales realizadas. El objetivo en el Plan Estratégico 2016-2019 es realizar la segunda evaluación al 100% de PAD.

La apuesta de la dirección por el desarrollo de profesionales viene determinada por la comprensión de los apoyos a las PCDID desde una clave relacional; esto es, se trata de personas acompañando a personas. También ha sido importante el compromiso que ha llevado al director de Personas a una extensa formación en ámbitos como PNL, *coaching* de personas y equipos, desarrollo personal y liderazgo de equipos. Por su parte, la capacidad de las personas de la asociación de vivir este proyecto como propio ha posibilitado en la práctica la definición de planteamientos avanzados en la gestión de personas, convirtiendo a Gorabide en un referente en este ámbito. Prueba de ello es la

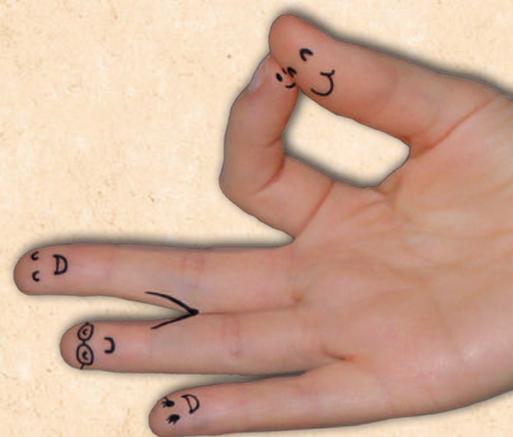
difusión de esta buena práctica en organizaciones, ponencias y congresos (ver Fig-GPC 3).

AÑO	Qué se ha compartido de esta BBPP	Con quién o en qué foro
2009	Una experiencia de futuro: desarrollo de personas, desarrollo de competencias.	Euskalit
2011	Gestión por competencias: el camino del qué al cómo.	5º Encuentro de BBPP de Feaps (Plena Inclusión)
De 2013 a 2017	Presentación del modelo de gestión por competencias.	Lantegi Batuak Mutualia Fundación Antonio Miranda Red Compartir
2014	Presentación del modelo desarrollo competencial y liderazgo.	Innobasque
De 2014 a 2017	Presentación del modelo de gestión por competencias. Cesión del modelo y aplicación informática para su gestión.	Fundación Argia Futubide Futudis SomFundació Atades Huesca Fundación EDE Apnabi
2015	Presentación del modelo y puesta a disposición de Plena Inclusión.	Plena Inclusión (confederación estatal de entidades de familias y personas con discapacidad intelectual)
2017	Competencias clave para desarrollar la estrategia.	Euskalit
2018	Asesoramiento a la Asociación AMPROS para la implantación del modelo de gestión por competencias.	Ampros Cantabria

Fig-GPC 3 Difusión de la buena práctica.



ANEXOS



GORABIDE



ASOCIACIÓN VIZCAINA EN FAVOR DE LAS
PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL
ADIMEN DESGAITASUNA DUTEN PERTSONEN
ALDEKO BIZKAIKO ELKARTEA

GUÍA
DE GESTIÓN
2018

ÍNDICE DE ANEXOS

Código	Anexo	Página
Anexo SLC 1	Art 23 del Convenio Colectivo de Gorabide	1
Anexo SLC 2	Ejemplo de convocatoria interna de puesto	2
Anexo SLC 3	Programa del curso para personas sustitutas habituales	3
Anexo GPC 1	Ejemplo de Matriz Competencial	4
Anexo GPC 2	Folleto desplegable informativo	5
Anexo GPC 3	Ejemplo de perfil competencial	6
Anexo GPC 4	Ejemplo de una acción formativa del Plan de Formación	7
Anexo GPC 5	Extracto de la Guía de indagación	8



Núm. 194

BOB

BOLETÍN OFICIAL DE BIZKAIA

Martes, 10 de octubre de 2017

Núm. 194

BOB

BOLETÍN OFICIAL DE BIZKAIA

Martes, 10 de octubre de 2017

Pág. 12

Artículo 22.— Indemnizaciones por razón del servicio: kilometraje y dietas

1. En aquellos supuestos en que las personas trabajadoras, por motivos de trabajo tengan que pagarse la manutención, la asociación, tal como lo venía haciendo, abonará dicha cantidad mediante la presentación de la correspondiente factura.
2. En los casos en que la persona trabajadora utilice el vehículo de su propiedad al servicio de la asociación, percibirá de la misma la cantidad de euros por kilómetro en 0,33 en los años 2014 y 2015, 0,33 euros para 2016 y 0,34 euros para 2017.
3. La persona trabajadora que tenga asignado más de un centro de trabajo y tuviera que desplazarse de uno/s a otro/s dentro de la misma jornada, tendrá compensados los gastos derivados de dichos desplazamientos.

CAPÍTULO IV

SELECCIÓN DE PERSONAS, DESARROLLO Y CLASIFICACIÓN PROFESIONAL, PROMOCIÓN, TRASLADOS, FORMACIÓN

Artículo 23.— Selección de personas, promociones y traslados

1. Para las vacantes producidas en la asociación, entendiéndose como vacante la situación producida cuando, en un puesto de trabajo ya existente, haya una baja definitiva por cualquier motivo y se decida volver a cubrir de manera indefinida, o bien cuando, en un centro ya existente en la asociación, se decida aumentar de manera indefinida la plantilla establecida hasta el momento, la dirección definirá los requisitos de acceso al citado puesto, que serán comunicados a los comités competentes y publicados en la convocatoria correspondiente, la cual se publicará con la suficiente antelación para que todas las personas interesadas puedan inscribirse.

Estos requisitos contarán como mínimo con:

- La titulación mínima necesaria para acceder al puesto de trabajo y la determinación de sus equivalencias.
 - El perfil competencial mínimo del puesto de trabajo. Este perfil competencial recogerá no solo las competencias del puesto sino su nivel mínimo de acceso.
- Una vez cumplidos los requisitos anteriores, se procederá a estudiar las candidaturas por el siguiente orden de priorización:

- 1) Traslados: entendiéndose como tal las candidaturas con contrato indefinido, misma categoría y de la misma jornada.
 - 2) Mejoras de empleo: entendiéndose como tal las candidaturas con contrato indefinido, misma categoría y jornada diferente.
 - 3) Cambio de puesto: entendiéndose como tal las candidaturas con contrato indefinido y diferente categoría, independientemente de su jornada.
 - 4) Sustitutos/as Habituales: candidaturas sin relación laboral estable dentro de la asociación.
 - 5) Externas: candidaturas no incluidas en ninguno de los grupos anteriores.
- A efectos de traslado y mejora de empleo, están homologadas en requisitos mínimos de acceso (formación y perfil competencial) todas las personas trabajadoras con contrato indefinido.
- Si el número de solicitudes en alguno de los grupos anteriores fuera mayor que el número de puestos pendientes de adjudicar, se utilizarán para la selección aquellos criterios que se hayan explicitado en la convocatoria y que resulten de especial importancia para el óptimo desempeño del puesto, tales como:
- 1) Perfil competencial óptimo (a excepción de traslado y mejora de empleo).
 - 2) Antigüedad en puesto desde el que se opta.
 - 3) Antigüedad en la asociación, independientemente del puesto ocupado.
 - 4) Experiencia.

- 5) Formación complementaria relacionada.
 - 6) Conocimientos de las dos lenguas oficiales.
 - 7) Cualquier otro criterio acordado entre la dirección y el comité competente.
- La ponderación de los anteriores aspectos dependerá del puesto a cubrir pero, en cualquier caso y como regla general, el primero de ellos superará como mínimo el 60% del total de los aspectos a valorar.
2. A los efectos de este artículo 23, se considerarán integrados dentro de la misma categoría (Profesionales de Atención Directa) las siguientes:
 - Cuidador/a Monitor/a CAD.
 - Cuidador/a Monitor/a Noche Residencia.
 - Cuidador/a Monitor/a Residencia.
 - Monitor/a Viviendas.
 - Responsable de club de Tiempo Libre.
 - Profesional Atención Directa.
 3. En las aperturas de nuevos centros, se reunirá el comité de selección previamente a la publicación de las plazas, para decidir los baremos de selección concretos, así como el número de puestos que quedan reservados a cada uno de los grupos explicados en el punto 1 de este artículo: traslado, mejora de empleo, cambios de puesto, sustitutos/as habituales y externas.
 4. Ocho días antes de publicar la convocatoria de cada puesto, se remitirán al comité competente los datos de la citada convocatoria para que presente, en su caso, las alegaciones oportunas. Se respetará un plazo mínimo de presentación de solicitudes de 10 días.
 5. Una vez realizada la recopilación de aspirantes a cada puesto de trabajo, se entregará al comité competente y, en su defecto, a la presidencia del comité la documentación necesaria con tres días de antelación a la celebración del Comité de Selección. Creándose un Comité de Selección compuesto por 2 miembros de la dirección y uno del comité, pudiendo cada uno de las partes llevar el número de personas asesoras o de apoyo (con voz pero sin voto) que estime oportuno, no pudiendo superar en ningún caso el triple de los miembros del Comité de Selección (3). Se intentará en todos los casos que los miembros de dicho comité estén equilibrados desde la perspectiva de género. La Dirección levantará acta de las decisiones tomadas en el citado Comité de Selección, así como de las opiniones vertidas por ambas partes y criterios de selección utilizados.
 6. Atendiendo a la necesidad de mantener un periodo de aprendizaje y consolidación de cada puesto de trabajo, en función del conocimiento de las personas usuarias, de las plantillas y de la evolución del centro de trabajo y/o servicio prestado, cada persona seleccionada para un puesto de trabajo, y una vez transcurrido el periodo de prueba y/o adaptación, no podrá optar a otro puesto de trabajo en un periodo mínimo de 2 años, con excepción de los puestos que sean considerados de promoción y las mejoras de empleo.
 7. Se establece la siguiente excepción:
 - En los centros donde haya una sola persona trabajadora, se dará prioridad a las candidaturas con experiencia acreditada con el colectivo a atender, y en segundo lugar a los sustitutos/as habituales que posean dicha experiencia.
 8. Será de aplicación en su integridad el presente artículo también para las coberturas temporales que cumplan los dos requisitos siguientes:
 - Que la duración sea conocida, cierta e igual o superior al año.
 - Que la cobertura del puesto sea íntegra, es decir, que la jornada anual coincida en número de horas con las que tenga asignadas el puesto a cubrir en la plantilla del centro.
- Este tiempo será computado, a efectos de este Artículo 23, como tiempo de desempeño en puesto de trabajo.

CVG-BOB-2017-194-(III-262)

GORABIDE

Convocatoria de Selección



DEPARTAMENTO DE PERSONAS

1 Cuid-monitor/a CAD Portugalete (JC)
1 Cuid-monitor/a noche Res Sopuerta (JC)
1 PAD Res. Plazakola (JC)
1 PAD Res. Basauri (JC)
1 Cuid-monitor/a Res. Atxarte (707)

Misión del puesto: Promover la Calidad de Vida de las personas bajo su responsabilidad, proporcionándoles los apoyos, programas y condiciones de entorno adecuados para el desarrollo de su vida diaria.

Requisitos:

Formación como Educador/a disminuidos psíquicos, Auxiliar de clínica, Atención Sociosanitaria, Integración Social ó formaciones equivalentes (Educador Social, Magisterio, Trabajo social, Psicopedagogía, pedagogía y psicología) y perfil competencial mínimo del puesto.

A efectos de traslado y mejora de empleo están homologadas en estos requisitos todas las personas con contrato indefinido en la organización.

Valoraremos:

- ⇒ **Perfil competencial del puesto ofertado: orientación a la persona usuaria/cliente, trabajo en equipo, orientación a la mejora, capacidad de relación y comunicación, orientación a resultados, adaptación al cambio, compromiso ético, dinamizador de personas usuarias, resolución de conductas desajustadas, control emocional, capacidad de respuesta, desarrollo de personas usuarias. (a excepción de traslado y mejora de empleo).**
- ⇒ **Antigüedad en puesto desde el que se opta**
- ⇒ **Antigüedad en la asociación independientemente del puesto ocupado.**
- ⇒ **Experiencia**
- ⇒ **Formación complementaria relacionada**
- ⇒ **Conocimientos de las dos lenguas oficiales**
- ⇒ **Cualquier otro criterio acordado entre la dirección y el comité competente.**

La ponderación de los anteriores aspectos dependerá del puesto a cubrir pero en cualquier caso y como regla general, el primero de ellos supondrá como mínimo el 60% del total de los aspectos a valorar.

CONDICIONES LABORALES:

- ◆ **Retribución, categoría, jornada y demás condiciones laborales en función del Convenio colectivo vigente y puesto de trabajo ofertado**
- ◆ **Se establece un periodo de prueba y/o adaptación al puesto de tres meses a contar desde la fecha efectiva de ocupación del puesto. Del mismo modo la incorporación a cada puesto de esta convocatoria se realizará después de transcurrido los correspondientes periodos de prueba y o adaptación de las personas que han dejado vacante estos puestos.**

Información a facilitar:

- ◆ **Carta de presentación indicando motivaciones para presentarse al puesto.**
- ◆ **Curriculum Vitae actualizado y copia de titulaciones (salvo que lo hayas entregado en selecciones realizadas con posterioridad al 1 de enero de 2014).**

Envía la información requerida, para el día 13 de Mayo de 2018 al Dpto. de Personas de Gorabide, C/ Licenciado Poza nº 14, 2º (48011 Bilbao) y/o preferentemente por correo electrónico e-mail: seleccion@gorabide.com

4 de Mayo de 2018

Proceso de selección en Mayo de 2018

Al presentarme a esta convocatoria acepto que mis datos personales sean tratados por la Asociación Gorabide en un fichero denominado Gestión de Recursos Humanos y Nómina, con el fin de realizar una mejor organización de los recursos humanos, así como realizar una correcta selección de personal, consintiendo que la lista de presentados/as y los resultados definitivos del proceso de selección sean publicados en diferentes medios (físicos y telemáticos) a través del número de matrícula, con la finalidad de conseguir una mayor transparencia y agilidad. Si deseo ejercitar cualquiera de mis derechos de Acceso, Rectificación, Cancelación u Oposición, tanto al tratamiento como a la cesión, quedo informado sobre la dirección de remisión: c/Licenciado Poza, 14 – 2º, 48011 Bilbao (Vizcaya)“



FORMACION PARA PERSONAS SUSTITUTAS HABITUALES (P.A.D.) DE GORABIDE

Días y horarios

- Días: 3-4 de Mayo y 10-11 de Mayo
- Horarios: De 09,15 a 13,45

Lugar:

- Bolunta C/ Ronda s/n Bilbao

Primer día

09,15/11,15 horas *Ética: Derechos y obligaciones....2 integrantes del comité de ética*

11,15/11,45 horas *Pausa*

11,45/12,45 horas *Calidad de vida..... Psicólogo equipo técnico*

12,45/13,45 hora *Autodeterminación..... Psicólogo equipo técnico*

Segundo día

09,15 /11,15 horas *Problemas de conducta: perspectiva relacional y ética...Psicólogo equipo técnico*

11,15/11,45 horas *Pausa*

11,45/12,45 horas *La actividad ocupacional..... Coordinación Atención Directa y Personal*

12,45/13,45 horas *El Ocio..... Coordinación Atención Directa y Personal*



Anexo GPC 1 Ejemplo de Matriz Competencial

DEFINICIÓN PROPUESTA		GRADOS DE DESARROLLO			
COMPETENCIA		GRADO 1: Actitud positiva	GRADO 2: Observa y conoce al usuario	GRADO 3: Anima, motiva y se coordina	GRADO 4: Es flexible y crea ambiente
 <p>CE4-Dinamizador de grupos de personas usuarias</p>	<p>Capacidad para asumir el rol de facilitador de actividades de grupo de las personas usuarias fomentado su participación en las mismas y favoreciendo el desarrollo de su vida diaria.</p>	<p>Muestra una actitud positiva y proactiva en el desarrollo de las actividades de grupo.</p> <p>Se muestra agradable, cordial y transmite cercanía e ilusión.</p> <p>Muestra proximidad y cercanía hacia las personas del grupo.</p> <p>Pregunta a las personas usuarias sobre el desarrollo de la actividad y recoge la información.</p> <p>Tiene disposición a realizar la actividad, mostrando interés.</p> <p>Proporciona a la persona usuaria su lugar dentro de la actividad, facilitando diferentes formas de participación.</p> <p>Presenta la actividad con lenguaje, tono y volumen adecuado, explica la tarea a realizar y presenta el material.</p> <p>Interactúa con las personas usuarias.</p>	<p>... Y además, muestra capacidad de observación con el fin de conocer al grupo y a las personas usuarias y detectar sus necesidades</p> <p>Conoce el perfil de las personas usuarias del grupo. Se informa de los gustos e intereses de las personas del grupo y conoce sus habilidades.</p> <p>Se integra en el grupo, facilitando la tarea, prestando apoyos y siendo flexible.</p> <p>Facilita que las personas se sientan partícipes del grupo, favoreciendo a cada una su espacio.</p> <p>Se asegura de que las personas usuarias han entendido la dinámica y objetivos.</p> <p>Adopta técnicas (juegos, charlas, preguntas...) encaminadas a conocer las habilidades de las personas usuarias del grupo.</p> <p>Se interesa por su opinión, fijándose en el lenguaje corporal, gestos, expresiones... y los interpreta.</p>	<p>... Y además, anima y motiva a los usuarios en el desarrollo de las actividades, reforzando y coordinándose adecuadamente con otros compañeros</p> <p>Presta los apoyos de forma individualizada para el desarrollo de la actividad.</p> <p>Reconoce el esfuerzo de cada persona usuaria y valora su participación (felicita, anima, motiva...).</p> <p>Adecúa el refuerzo a la persona usuaria según sus gustos o preferencias.</p> <p>Se coordina con otras personas del equipo, buscando apoyos y escuchando y aceptando ideas diferentes a las suyas para dar respuesta al objetivo.</p>	<p>...Y además, adapta la actividad a las necesidades y perfiles de los usuarios, creando buen ambiente y haciendo participe a todo el grupo.</p> <p>Divide la actividad en tareas y presta los apoyos necesarios, asignando a todas las personas usuarias un rol a desempeñar.</p> <p>Propone actividades adecuadas y adaptadas tanto al grupo general como a la persona usuaria individual.</p> <p>Hace participe a cada persona usuaria de los éxitos y fracasos del grupo.</p> <p>Es referente a la hora de amenizar y hacer agradables las sesiones con las personas usuarias.</p> <p>Hace equipo e integra a todas las personas en el mismo, consiguiendo que todas disfruten de la actividad.</p> <p>Evalúa la actividad, el ambiente y el grupo con el objetivo de proponer mejoras.</p> <p>Es capaz de anticiparse y de adaptar de manera positiva y flexible la actividad a las circunstancias.</p>
<p>CONTENIDO DE REFERENCIA</p>					
<p>EVIDENCIAS DE CONDUCTA</p>					

Anexo GPC 2 Folleto desplegable informativo

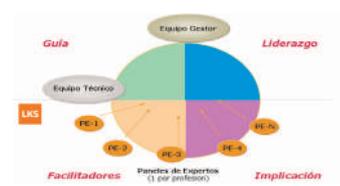
FASES Y CALENDARIO



	2008					2009						
	JUL	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
0. Organización del proyecto												
1. Identificación de competencias esenciales y enfoque organizativo												
2. Identificación del catálogo de competencias												
3. Desarrollo del catálogo de competencias y perfilación												
4. Definición del proceso de selección, formación y promoción												

PARTICIPANTES Y FUNCIONES

- **Equipo gestor**
 - Consejo de dirección
 - **Equipo técnico**
 - Director gerente
 - Director de RRHH
 - Director técnico y de Sistemas
 - **Paneles de 41 personas expertas**
 - Dirección (5 personas)
 - Coordinación (5 personas)
 - PAD de residencias (6 personas)
 - PAD de viviendas (5 personas)
 - PAD de centros de día (4 personas)
 - Servicios especializados (6 personas)
 - Servicios auxiliares (5 personas)
 - Servicios de apoyo (5 personas)
- * De cada panel de personas expertas se escoge un/a experto/a referente.



Participantes	Dedicación	Funciones
Paneles de personas expertas y expertas referentes	Grupos de trabajo y entrevistas	Aportar información organizativa de las actividades que son objeto de análisis.
Equipo técnico	Reuniones	Proporcionar soporte técnico y organizativo al proyecto, Ser el principal interlocutor, Promover el debate y construir propuestas.
Equipo gestor	Reuniones	Validar los resultados parciales según se considere necesario.

UTILIDAD DEL MODELO

El modelo de competencias puede tener múltiples utilidades en la gestión de las personas en Gorabide:

- definir las competencias profesionales de forma coherente con el plan estratégico.
- establecer un estándar común a toda la asociación, unificando las habilidades, actitudes y conocimientos.
- consolidar el *saber hacer* de la asociación.
- homogeneizar y garantizar la objetividad de las herramientas de selección y promoción.
- planificar un mejor desarrollo profesional (tanto vertical como horizontal).
- facilitar los movimientos internos.
- permitir que cada profesional pueda identificar acciones formativas orientadas a su desarrollo.
- estructurar los conocimientos para posibilitar su transmisión a las nuevas incorporaciones, gracias a la explicación de las competencias técnicas de cada profesión.

Modelo de desarrollo de personas



Más información:
Jacob Gil - Director de RRHH
✉ jacobgil@gorabide.com



OBJETIVO DEL PROYECTO

El modelo de competencias hará posible el desarrollo profesional óptimo de las personas que formamos Gorabide

Así, mejorará la calidad de vida de las personas que hacen uso de nuestros servicios, que depende de cómo hacemos nuestro trabajo



MARCO CONCEPTUAL

Competencias

Las competencias son los requisitos necesarios para desempeñar un puesto con el máximo nivel de eficacia y eficiencia



Profesiones

Las profesiones son un conjunto de puestos/ocupaciones que comparten un mismo eje de actividad, una misma tipología de procesos, subprocesos y actividades, y que tienen en común un mismo catálogo de competencias (conocimientos y habilidades).

Modelo de competencias

El modelo de competencias supone un cambio de rol por parte de las personas responsables de equipos, de la gestión y de la coordinación de otras personas.

Supone posibilitar conversaciones abiertas y positivas con las personas responsables, dar *feedback* a los equipos para que puedan mejorar su desempeño y profesionalidad, y reconocer de manera positiva las labores realizadas.

Vamos a mejorar la calidad del servicio que prestamos, con un modelo de competencias que garantice nuestros valores

Mediante grupos participativos, estamos identificando la manera de vincular con las necesidades de las personas usuarias las habilidades, actitudes, conocimientos y valores de las personas que formamos Gorabide, y acabaremos definiendo las capacidades clave para el mejor desempeño de cada profesión

¿Por qué?

- Es importante conocer **cómo** hacemos nuestro trabajo y qué necesitamos para mejorar la calidad del servicio.
- Permite mejorar y orientar la gestión de profesionales, ya que somos personas que nos ocupamos de personas.
- Cuanto más conscientes seamos de qué competencias debemos potenciar y cómo hacerlo, mejor satisfaremos las necesidades de las personas usuarias.

¿Para qué?

- Identificar qué conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesitamos para desempeñar nuestro trabajo de un modo óptimo, sobre todo en el aspecto humano.
- Continuar el proceso de diferenciación de Gorabide por la vía de la calidad y la excelencia en la gestión.
- Facilitar la objetividad y transparencia en los procesos de selección/promoción.
- Detectar posibles necesidades de formación.



¿Cómo?

- Mediante equipos multidisciplinarios, con la participación de personas representativas de todas las profesiones de Gorabide, que puedan aportar información de sus actividades.
- En entrevistas, sesiones de trabajo, reuniones, equipos...
- Con la colaboración de la consultora externa LKS en todo el proceso, lo que garantiza su objetividad y calidad técnica.

Se irán comunicando los logros y avances que se produzcan en este proyecto.

APOYO DE LKS

- Analizar la estrategia de Gorabide, con el fin de alinear el modelo de competencias a la misma, identificando sus competencias esenciales.
- Identificar el mapa de profesiones de Gorabide, de acuerdo a las actividades de la organización, y dotarlas de contenido.
- Identificar el catálogo de competencias de Gorabide, necesario para responder a los retos estratégicos y desarrollar las actividades propias de cada profesión identificada.
- Identificar y definir los perfiles competenciales que determinarán el óptimo desempeño, en cada caso.
- Definir el proceso de selección y promoción para la implantación del modelo de competencias.

PROCESO RESULTANTE

Se pretende que la revisión del proceso de selección y promoción se lleve a cabo de modo que sea lo más transparente y objetivo posible.

Beneficios esperados:

- Igualdad de oportunidades.
- Coherencia y objetividad.
- Lenguaje común.
- Criterios claros y comunes.
- Reconocimiento.

 **04 ACCIONES FORMATIVAS**

Desarrollo de equipo colaborador. Liderazgo y *coaching*

OBJETIVO:

Identificar y desarrollar herramientas concretas y adaptadas a nuestra realidad que mejoren las relaciones eficaces en los equipos de trabajo, así como el desarrollo de colaboradores y colaboradoras.

DIRIGIDO A:

- Equipos de estructura
- Direcciones

DURACIÓN: 12 HORAS

(dos sesiones grupales y otra en el centro)

FECHAS: CONTINUO**NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE:**

- Proyecto transversal de desarrollo de liderazgo
- Proyecto transversal de desarrollo de colaboradores y colaboradoras
- Encuesta de satisfacción de personas

CONTENIDOS:

- Conceptos teóricos sobre los factores que influyen en la creación de un equipo eficaz, desde distintos enfoques teóricos.
- Conceptos teóricos sobre los factores que influyen en el desarrollo de colaboradores y colaboradoras, desde distintos enfoques teóricos.
- Identificación en nuestra práctica diaria de las herramientas que puedan facilitar el desarrollo de nuestros equipos y diseñar una herramienta o práctica constatable en este aspecto.
- Gestión de conflictos desde diferentes enfoques y estudio de la aplicación de los mismos a nuestra realidad diaria.
- Factores directamente relacionados con el estrés y posibilitar la identificación de acciones que puedan combatirlo o aprender a convivir con el satisfactoriamente.

PONENTES: Externos**SISTEMA:** UNIVERSAL**GESTIÓN:** 70%

Anexo GPC 5 Extracto de la Guía de indagación

PALANCA	SUBFACTOR	DIMENSIÓN	PROPUESTA DE PREGUNTAS (áreas de indagación)
<p>PROYECTO COMPARTIDO</p>	<p>MISIÓN</p>	<p>YO</p>	<p>¿Conoces la misión de Gorabide? ¿Te identificas con ella?</p>
		<p>¿Consideras que desde tu puesto de trabajo contribuyes al proyecto de Gorabide?</p>	
		<p>¿Sientes que tu trabajo está enmarcado en algo más que en el día a día del centro o el servicio?</p>	
		<p>MI EQUIPO</p>	<p>¿En tu equipo percibes que se conoce la misión de Gorabide y que os identificáis con ella?</p>
		<p>¿Se considera importante en el equipo conocer el proyecto de Gorabide? ¿Se reflexiona sobre él? ¿Se comparte?</p>	
		<p>¿Crees que hay áreas de nuestro trabajo que podríamos impulsar para mejorar la calidad de vida de nuestras personas usuarias?</p>	
		<p>MIS COORDINACIONES Y MI DIRECCIÓN</p>	<p>¿Consideras que el equipo de estructura fomenta y comparte el proyecto de la organización?</p>
		<p>¿Las personas responsables de tu centro transmiten el proyecto de Gorabide?</p>	
		<p>MI ORGANIZACIÓN</p>	<p>¿Crees necesario que la organización se esfuerce en fomentar que su proyecto sea compartido?</p>
		<p>¿Compartes el modelo de atención a las personas con discapacidad intelectual de Gorabide?</p>	
<p>¿Crees que tu servicio es suficientemente conocido en la entidad?</p>			
<p>¿Crees que participar en equipos transversales (Comité de Ética, procesos, equipos de evaluación, comisiones...) te proporciona una visión más amplia de la organización?</p>			
<p>¿Sientes que los servicios de apoyo de Gorabide (técnicos, administración, personas, trabajo social...) cooperan contigo en conseguir la misión de la organización?</p>			
<p>VISIÓN</p>	<p>YO</p>	<p>¿Consideras que Gorabide es una organización cohesionada?</p>	
<p>¿Consideras que Gorabide es una organización comprometida con su entorno?</p>			

GLOSARIO DE TÉRMINOS

TÉRMINOS	EXPLICACIÓN
BAT	Aplicación informática desarrollada en Lotus Notes para la gestión de información de clientes, profesionales y personas socias y voluntarias.
BBPP	Buenas prácticas
BD	Base de datos
CAD	Centro de atención de día
CMI	Cuadro de mando integral
COP	Centros de orientación profesional
DNF	Diagnóstico de Necesidades Formativas
ECO	Encuesta de Cultura Organizacional
EMC	Equipo de mejora competencial
GESTALT	Corriente de la psicología y de la psicoterapia moderna cuyo enfoque holístico se expresa en el axioma “el todo es más que la suma de sus partes”.
GI	Grupos de interés
MVV	Misión, Visión y Valores
PA1	Proceso de personas
PAD	Profesional de atención directa
PCDID	Personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo
PCP	Planificación centrada en la persona
PE	Plan estratégico
PE1	Proceso de política y estrategia
PE2	Proceso de comunicación
PE3	Proceso de I+D+i
PG	Plan de Gestión
PNL	Programación neurolingüística
PO2	Proceso de planificación y seguimiento de apoyos
PO3	Proceso de sociedad
SAIOA	Servicio de Acogida, Información, Orientación y Apoyo.
SH	Personas sustitutas habituales
SSG	Sistema de Seguimiento de la Gestión



GORABIDE



ASOCIACIÓN VIZCAINA EN FAVOR DE LAS
PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL
ADIMEN DESGAITASUNA DUTEN PERTSONEN
ALDEKO BIZKAIKO ELKARTEA