



Orientaciones sobre las Competencias del Gestor en Inclusión Laboral

Programa de Apoyo para la Inclusión Laboral de
Personas con Discapacidad

Valparaíso, agosto de 2022.

Índice

Introducción	3
Resumen ficha del perfil y datos relevantes	5
Ficha del perfil.....	5
Centros certificadores	6
Perfil del Gestor o Gestora de Inclusión laboral.....	6
Competencias transversales para la empleabilidad	7
Conocimientos transversales	15
Normativa vigente nacional e internacional vigente	18
Recomendaciones por Unidades de Competencia	23
I. Coordinar el diagnóstico de inclusión laboral de personas con discapacidad en la organización de acuerdo con enfoque de derechos y normativas vigentes.	23
II. Gestionar implementación del plan inclusión laboral de personas con discapacidad, según enfoque de derechos y normativas vigentes.	26
III. Coordinar acciones de capacitación sobre inclusión laboral de personas con discapacidad en la organización, de acuerdo con procedimientos de trabajo y normativas vigentes.....	29
¿Qué es la Certificación?	33
Bibliografía	38

Introducción

El Programa de Apoyo a la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad es una iniciativa financiada por el Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS) y ejecutado por AVANZA Inclusión. El cual está orientado a organizaciones, públicas y privadas, que deban dar cumplimiento a la Ley N°21.015. El Programa tiene por objetivo que entidades públicas y privadas sujetas a la implementación de la Ley N°21.015 cuenten con procesos inclusivos para la contratación de personas con discapacidad.

En vista del último contexto normativo la Ley N°21.275 se impulsa el rol del Gestor o Gestora de Inclusión Laboral en el marco de la actualización de la Ley N°21.015, la cual modifica el código laboral del trabajo, para que al menos uno de los trabajadores o trabajadoras que desempeñe funciones en el área de gestión de personas o recursos humanos, deba contar con conocimientos específicos sobre inclusión laboral de personas con discapacidad para implementar dichos procesos al interior de la organización. En este contexto, es que desde el Programa de Apoyo a la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad¹ de SENADIS, publicamos el siguiente documento.

¹ Desde ahora Personas con discapacidad, también lo nombraremos por abreviatura PcD

Además, les recordamos que profesionales de área de recursos humanos o gestión de personas que se certifique podrán realizarlo a partir de su trayectoria o experiencia en los temas de inclusión o por el aprendizaje e incorporación de conocimientos en la temática.

Finalmente, señalar que este documento tiene por objetivo entregar orientaciones prácticas, tips y un resumen sobre los conocimientos que debe tener el Gestor o Gestora de Inclusión Laboral para apoyar el proceso de certificación de los profesionales de Recursos Humanos o Gestión de Personas.

A continuación presentaremos recomendaciones asociadas a cada una de las unidades de competencias presentadas en el perfil del Gestor o Gestora que se encuentra en Chile Valora².

² <https://certificacion.chilevalora.cl/ChileValora-publica/perfilesEdit.html?id=76¶mRequest=1890#>

Resumen ficha del perfil y datos relevantes

A continuación, se entregará un resumen de la ficha del perfil del Gestor o Gestora de Inclusión Laboral, más algunos datos relevantes obtenidos desde Chile Valora.

Ficha del perfil

Código	P-7830-2423-001-V01		
Nombre	Gestor o gestora de Inclusión Laboral		
Estado:	Vigente		
Códigos de Clasificación	Código CIU	Código CIUO	
	7830	2423	
Fecha acreditación	28-10-2021	Fecha vigencia	31-12-2025
Nivel cualificación	4	Modalidad de evaluación	Completa

Centros certificadores

Centros de certificación	
RUT	Nombre
82.049-600-0	Asociación de empresas de alimentos de Chile A.G
99.526.160-K	Bureau Veritas Certification Chile S.A
77.048.304-2	Capitol Group SPA
76.177.214-7	ECERLAB SPA
76.149.029-K	Servicio y Mantenimiento ABD SpA – Fulcro ABC SpA

Perfil del Gestor o Gestora de Inclusión Laboral

Propósito principal de la ocupación
Gestionar proceso de inclusión laboral de personas con discapacidad dentro de la organización, de acuerdo con enfoque de derechos y normativa vigentes.

Competencias transversales para la empleabilidad

Comunicación

Comprende y se expresa verbalmente, no verbalmente y/o por escrito, con diversos propósitos comunicativos.

Indicadores	Estándares
Comprende diversos mensajes orales, no verbales, visuales y/o escritos.	Identifica los distintos tipos de mensajes, priorizando su atención y comprensión en aquellos más críticos para su ámbito laboral.
Expresa sus opiniones y emociones con respeto.	Analiza previamente sus opiniones/ emociones y el contexto en el que se encuentra, evaluando si es el momento y público adecuado donde expresarse.
Se expresa con diversos propósitos comunicativos.	Selecciona formas de comunicación diferenciadas dependiendo de su interlocutor,

	logrando mantener un diálogo fluido con éste.
Utiliza el lenguaje no verbal como herramienta de expresión y comprensión en contextos comunicativos.	Analiza previamente lo que desea comunicar, evaluando las formas de expresión no verbal de acuerdo al momento y público.

Conducta segura y autocuidado

Desarrolla su trabajo cumpliendo con los protocolos de seguridad, con cuidado de la salud y el medioambiente.

Indicadores	Estándares
Cuida su salud y la de sus compañeras y compañeros de trabajo.	Promueve el cuidado de la salud y ayuda a crear conciencia sobre la prevención, el autocuidado y el cuidado de otros en el lugar de trabajo.
Cumple con los protocolos de seguridad y salud ocupacional.	Promueve y supervisa el cumplimiento de los protocolos y el uso de elementos de seguridad correspondientes, mostrando el ejemplo a sus colegas y subalternos.
Respeto el medioambiente y cumple con las normativas medioambientales en su ámbito laboral.	Promueve y supervisa el cumplimiento de los protocolos y normativas medioambientales en el lugar de trabajo.

Efectividad personal

Ejecuta su trabajo de forma responsable y trabaja en base a una planificación previa.

Indicadores	Estándares
Cumple con sus compromisos laborales en tiempo y forma.	Cumple con los plazos y estándar requeridos a cabalidad, informando oportunamente de posibles dificultades y sugiriendo medidas correctivas.
Muestra una conducta responsable de acuerdo con las normas establecidas.	Cumple las normas organizaciones y su quehacer laboral, difundíéndolas con sus compañeras y compañeros, asegurando que estos también las cumplan.
Trabaja de acuerdo a planificaciones e instrucciones.	Coordina con su jefatura y/o equipo de trabajo las tareas , y tiempos necesarios de realizar las funciones requeridas.

Iniciativa y aprendizaje permanente

Aplica en su trabajo nuevos aprendizajes para su desarrollo laboral, adaptándose a un entorno cambiante.

Indicadores	Estándares
Incorpora los conocimientos y habilidades adquiridas para mejorar su desempeño laboral.	Analiza la pertinencia de implementar nuevas tecnologías, métodos y/o tendencias relacionadas con su experticia, evaluando técnica, económica y operativamente la pertinencia de implementarlas.
Muestra motivación por mantener un aprendizaje continuo.	Realiza acciones al interior y/o exterior de su organización con el objetivo de desarrollarse profesionalmente y mejorar su desempeño interno que lo acredite a optar a nuevas funciones y/o posiciones jerárquicas.
Se adapta a situaciones nuevas.	Promueve y difunde al interior de su equipo de trabajo las características, beneficios y

	<p>contextos de los cambios a ser implementados, tomando un rol activo en que éstos se implementen de acuerdo a lo planificado.</p>
--	---

Resolución de problemas

Reconoce problemas y utiliza fuentes de información para implementar acciones para su resolución.

Indicadores	Estándares
Implementa y monitorea acciones para la resolución de problemas, y evalúa sus resultados.	Diseña planes para implementar medidas correctivas, estableciendo aspectos técnicos y recursos necesarios para su implementación.
Reconoce los problemas y genera acciones para evitarlo.	Analiza los problemas actuales como futuros de su ámbito de responsabilidad (técnicos y/o de gestión), identificando las diversas variables que lo afectan y su nivel de impacto, sistematizando y difundiendo esta información para evitarlos.

Trabajo en equipo

Trabaja colaborativamente en las tareas que le corresponden, orientado a objetivos comunes y al fortalecimiento del equipo.

Indicadores	Estándares
Genera relaciones de colaboración y de confianza.	Contribuye a generar un clima laboral que favorezca el trabajo en equipo, a través de fomentar la cordialidad y la colaboración.
Muestra disposición a trabajar colaborativamente para cumplir con los objetivos comunes.	Coordina la colaboración y apoyo del equipo de trabajo, para cumplir con los objetivos de su ámbito laboral.
Muestra respeto por la diversidad.	Identifica conductas, mensajes y/o situaciones que atenten contra la diversidad, realizando acciones para corregirlas oportunamente.

Conocimientos transversales

Los conocimientos transversales son aprendizajes y elementos que están presentes en cada una de las unidades de competencias. Este contenido lo podrás encontrar de forma más extensa y detallada en nuestra Guía de Gestión Laboral para la Inclusión Laboral (2021).

En los temas presentados a continuación, entregamos conocimientos primordiales que cada uno de los profesionales postulantes a Gestor o Gestora de Inclusión Laboral debe tener.

Listado de conocimientos básicos:

- Proceso de Gestión de Personas, modelo social de discapacidad accesibilidad universal.
- Metodologías de investigación social, conceptos generales como: accesibilidad universal, diseño universal, análisis del puesto de trabajo (APT).
- Procesos de gestión de personas, orígenes de la discapacidad, niveles de apoyo para personas con discapacidad. Modelo social de derechos de la discapacidad, metodología de la investigación.
- Teoría de la investigación, metodología de la investigación.

Listado de conocimientos técnicos:

- Accesibilidad web y universal.
- Batería de herramientas a disposición (sistemas alternativos de comunicación).
- Conocimiento técnico sobre discapacidad.
- Conocimientos teóricos sobre inclusión laboral.
- Diseños de informes diagnósticos.
- Guía de trabajo docente y discapacidad de la OIT.
- Lenguaje inclusivo.
- Mecanismos que resguarden los derechos lingüísticos de las personas con discapacidad.
- Modelos de caracterización de la discapacidad.
- Operacionalización de variables.
- Pautas e instrumentos para procesos de reclutamiento y selección para personas con discapacidad utilizados en Chile.
- Planificación y gestión.
- Plataformas de empleo inclusivo.
- Procedimientos de contratación de ejecución directa y alternativa.
- Recolección y análisis de datos.
- Recolección, sistematización y análisis de información.
- Red de organizaciones que conformen sistema de apoyo nacional.
- Redacción de informes diagnósticos.

- Sistemas de apoyo para la inclusión laboral.
- Técnicas de comunicación efectiva.
- Técnicas de entrevistas.
- Tecnologías para la información.
- Tipos de encuestas de percepción.
- Tipos y grados de discapacidad.
- Uso de plataforma de Bolsa Nacional de Empleo.
- Uso de plataforma de la dirección del trabajo para efectuar comunicación electrónica anual.

Normativa vigente nacional e internacional vigente

Normativa internacional:

Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad: Es un instrumento del sistema universal de Derechos Humanos (DD.HH.) el cual está orientado a combatir las barreras que dificultan la participación social e igualitaria de las personas con discapacidad.

Esta permite luchar contra la vulneración de sus DD.HH. y promover y proteger su dignidad y derechos.

En materia laboral, la Convención de los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD) reconoce el derecho al trabajo y empleo a todas las personas con discapacidad, lo que destaca el derecho a trabajar en igualdad de condiciones con las demás, incluyendo el derecho a tener la oportunidad de ganarse la vida mediante un trabajo libremente elegido o aceptado en un mercado y un entorno laborales que sean abiertos, inclusivos y accesibles a las personas con discapacidad, adoptando medidas pertinentes, como por ejemplo, la realización de ajustes razonables en el lugar de trabajo.

Normativa nacional:

Ley N°20.422: Esta ley establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de las personas con discapacidad, para asegurar el disfrute de sus derechos y eliminar cualquier forma de discriminación. Para su cumplimiento se establecieron cinco principios:

- Vida independiente
- Accesibilidad universal
- Diseño universal
- Intersectorialidad y participación
- Diálogo social

Además, debemos considerar la definición realizada por la ley de personas con discapacidad como “aquella que teniendo una o más deficiencias físicas, mentales, sea por causa física o intelectual, o sensorial, de carácter temporal o permanente, al interactuar con diversas barreras presentes en el entorno, ve impedido o restringida su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás”.

Ley N° 21.015: Incentiva la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral. Establece, en término general, una cuota del 1% para

personas con discapacidad y/o tengan pensión de invalidez o estén inscritas en el Registro Nacional de la Discapacidad.

Esta ley está dirigida a las organizaciones públicas o privadas que cuenten con 100 trabajadores o trabajadoras.

Ajustes razonables

En la Convención, se definen los ajustes razonables como: “[...] las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales” (Protocolo 5 de la Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad).

- Ser adecuado y necesario
- Ser razonable
- Ser solicitado por la persona
- Bajo costo
- Garantizar goce o ejercicio de los derechos de la persona

Accesibilidad universal

En Chile, la Ley N°20.422 (2010), define accesibilidad universal como “la condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas, en condiciones de seguridad y comodidad, de la forma más autónoma y natural posible”.

Análisis de puesto de trabajo (APT)

Se define como el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos, brindando información sobre las actividades y los requisitos del puesto para luego, elaborar a partir de esa información, las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo basado en sus competencias.

La información que contiene el análisis de puesto de trabajo abarca:

- **El cargo y las funciones de éste**, considera tanto las funciones que se realizan de forma principal y por lo tanto consideradas esenciales, como aquellas tareas eventuales que la persona debe realizar.

- **La forma en que se trabaja**, considerando aspectos como las metodologías que utiliza la empresa para llevar a cabo sus actividades, modelos o maquinarias específicas que se utilicen, estándares de calidad y de productividad esperados y por supuesto la normativa a la cual se ciña la empresa.
- **Nivel de responsabilidad esperado**, considerando el tipo de decisiones que debería tomar la persona que se desempeñe en ese cargo, como también el nivel de impacto de sus decisiones, ya que son habilidades que tendremos que tener en cuenta a la hora de encontrar una persona idónea para el cargo.
- **Accesibilidad**, identificando si los accesos, espacios comunes, espacios de trabajo, cumplen con la normativa de accesibilidad y diseño universal, o de lo contrario, qué barreras de acceso pueden estar presentes.
- **Riesgos asociados al puesto de trabajo**, identificar los riesgos y medios de prevención es fundamental para entender si una persona podrá tomar las medidas propuestas.

Recomendaciones por Unidades de Competencia

I. Coordinar el diagnóstico de inclusión laboral de personas con discapacidad en la organización de acuerdo con enfoque de derechos y normativas vigentes.

En esta unidad de competencia contiene cuatro actividades clave las cuales son las siguientes:

1. Indagar antecedentes vinculados con la inclusión laboral de personas con discapacidad según procedimientos de trabajo y normativas vigentes.
2. Realizar sistematización de información vinculada con materias de inclusión laboral de personas con discapacidad, de acuerdo con enfoque de derechos y normativas vigentes.
3. Realizar sistematización de los procesos de gestión de personas con discapacidad, según procedimientos internos y enfoque de derechos.
4. Construir informe diagnóstico del estado de la organización en materias de inclusión laboral de personas con discapacidad, según procedimientos de trabajo y normativas vigentes.

¿Qué es un diagnóstico?

Acorde al Instituto Nacional de las Mujeres de Montevideo, Uruguay (2011) podemos definir que un diagnóstico es “un proceso analítico estratégico y preventivo, que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para develar problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas” (2011, pág. 35).

En otras palabras, un diagnóstico se realiza en diferentes escenarios que se dan en organización, sus potencialidades, sus problemáticas y proyecciones asociadas a su desarrollo.

¿Cómo realizo uno en mi organización?

Existen diferentes mecanismos y herramientas para ejecutar un diagnóstico al interior de la organización, dentro de lo más recomendados encontramos:

- **Encuestas:** Es un sistema de preguntas que tiene como finalidad obtener datos para una investigación (Pardinas, 1991).
- **Talleres:** Es una nueva forma pedagógica que pretende lograr la integración de teoría y práctica a través de una instancia que llegue al alumno con su futuro campo de acción y lo haga empezar a conocer su realidad objetiva.

El taller se compone de un equipo de trabajo, formado generalmente por un facilitador o coordinador y un grupo de personas o profesionales. (Centro de Estudios de Opinión).

- **FODA:** El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. (Ponce Talacón, 2007).

Estas acciones nos permitirán entender la perspectiva de los equipos en cuanto a la incorporación de una persona con discapacidad en nuestra organización.

II. Gestionar implementación del plan inclusión laboral de personas con discapacidad, según enfoque de derechos y normativas vigentes.

En esta unidad de competencia contienen tres actividades clave las cuales son las siguientes:

- 1) Coordinar el diseño del plan de inclusión laboral de personas con discapacidad, de acuerdo con enfoque de derechos y normativas vigentes.
- 2) Planificar la implementación del plan de inclusión laboral de personas con discapacidad, de acuerdo con procedimientos de trabajo y normativas vigentes.
- 3) Coordinar la ejecución del plan de inclusión laboral de personas con discapacidad, de acuerdo con procedimientos de trabajo y normativas vigentes.

¿Qué es un plan?

Podemos definir un plan como una acción que se elabora pensando en adaptar a la organización a una nueva realidad.

¿Cómo diseñar un plan?

Acorde a Cano (2012) diseñar un plan consiste en la organización de acciones y actividades con el fin de operativizar una estrategia dirigida a alcanzar determinados objetivos en un tiempo determinado y valiéndose de determinados recursos.

Etapas de Monitoreo

Por otro lado, el autor considera que, para la etapa de monitoreo necesitamos realizar un análisis del desarrollo de determinadas acciones, durante el proceso de su implementación, con el fin de observar obstáculos y facilitadores, visualizar su potencial estratégico en función de los objetivos iniciales, y aportar información a fin de tomar decisiones que rectifiquen o ratifiquen elementos de la estrategia de trabajo.

Ejemplos de Indicadores de Monitoreo

- % de cumplimiento de objetivos.
- % de permanencia de la persona con discapacidad en su puesto de trabajo.
- % de las personas con discapacidad que permanecen en sus cargos por más de 6 meses.

- % de promoción de las personas con discapacidad dentro de la organización.

III. Coordinar acciones de capacitación sobre inclusión laboral de personas con discapacidad en la organización, de acuerdo con procedimientos de trabajo y normativas vigentes.

En esta unidad de competencia contienen tres actividades clave las cuales son las siguientes:

1. Organizar el diseño de propuesta de capacitación sobre inclusión laboral de personas con discapacidad, de acuerdo con procedimientos de trabajo y normativas vigentes.
2. Articular implementación de capacitación sobre inclusión laboral de personas con discapacidad, de acuerdo con procedimientos de trabajo y normativas vigentes.
3. Monitorear resultados de actividades de capacitación sobre inclusión laboral de personas con discapacidad en la organización, de acuerdo con procedimientos de trabajo y normativas vigentes.

Definición de capacitación

Acorde a Chiavenato (2011) la capacitación es “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.” (pág. 322)

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentar la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

¿Cómo definimos un plan de capacitación?

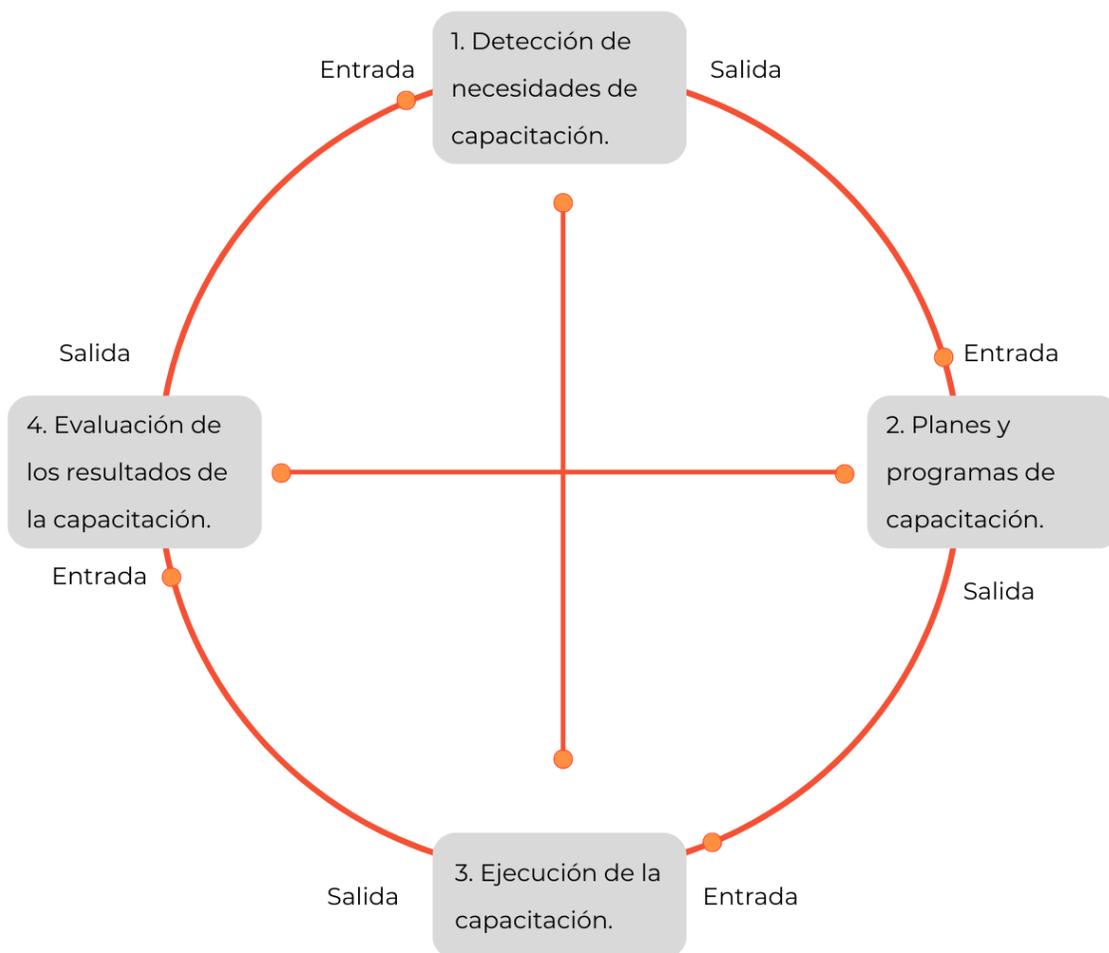
Para definir un plan de capacitación, acorde al autor implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.

3. Implantación y ejecución del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

Podemos ver en la figura N°14.3 (Chiavenato, 2011, pág. 325) el proceso cíclico que tienen las capacitaciones.

Figura 14.3 El ciclo de la capacitación



Algunos de los temas actuales y relevantes que recomendamos para capacitar al interior de las organizaciones, desde un enfoque de derechos, son:

- Diversidad y enfoque de derechos.
- Brechas de género en el acceso al mercado del trabajo de mujeres con discapacidad.
- Accesibilidad de la información y de infraestructura.
- Lenguaje inclusivo.
- Lengua de señas.
- Previsión de riesgos inclusivo, entre otros temas posibles.

¿Qué es la Certificación?

La Certificación de Competencias Laborales³ busca reconocer formalmente los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas en un determinado oficio, independiente de la forma en que hayan sido adquiridas y de si tienen o no un título o grado académico.

La evaluación se realiza en base a un perfil ocupacional, el cual es el estándar que indica cuáles son los conocimientos que una persona debe tener para ejercer adecuadamente un oficio u ocupación.

Este Perfil es definido de forma tripartita mediante un acuerdo entre empleadores, trabajadores y el Estado, en mesas de trabajo representativas de una industria o sector productivo.

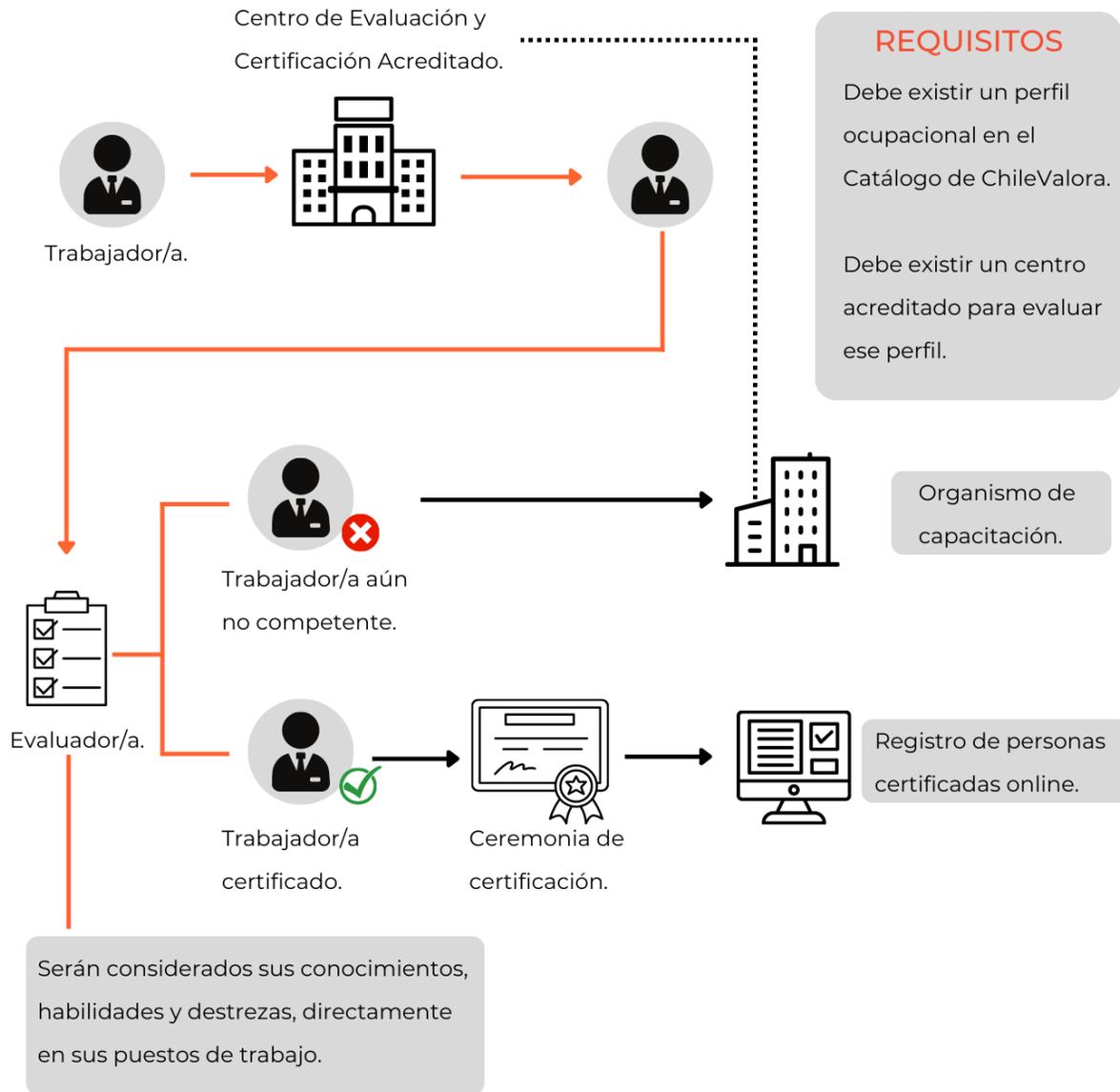
Pasos para acceder a la certificación:

1. Verifica si el Perfil ocupacional u oficio se encuentra acreditado en el Catálogo de Competencias Laborales de ChileValora.
2. Una vez que encuentrarte el perfil, contacta a él o los Centros Acreditados que se indican en el Registro de Centros de Evaluación y Certificación, según cada perfil.

³ <https://www.chilevalora.cl/certificacion-que-es/que-es/>

3. Luego de coordinar con el Centro para la evaluación, el trabajador será evaluado directamente en su puesto de trabajo o en un espacio simulado, considerando sus conocimientos, habilidades y destrezas.
4. Si el trabajador o trabajadora cumple con los requisitos, es considerado Competente y recibe su diploma de Certificación en una ceremonia.
5. De esta forma pasa a formar parte del Registro de Personas Certificadas.
6. De no cumplir con el estándar definido, es considerado aún No Competente. El Centro entregará un informe de brechas para que pueda Capacitarse en aquello que le falta.

Proceso de Evaluación y Certificación de Competencias



¿Cuáles son los beneficios de la Certificación?

Para los trabajadores y trabajadoras:

- Permite demostrar lo que saben hacer.
- Mayor empleabilidad.
- Visibiliza las competencias en el mercado laboral.
- Profesionaliza los oficios.
- Orienta las trayectorias laborales y formativas para seguir desarrollándote.

Para los empleadores:

- Permite asegurar que se cumple con lo requerido en un oficio.
- Mejora la gestión de recursos humanos, facilita el reclutamiento y selección.
- Rentabiliza inversión en capacitación al contar con información sobre brechas
- Mejora el clima laboral y disminuye la rotación.
- Muestra responsabilidad social empresarial.
- Incrementa la productividad y competitividad de la empresa.

Mecanismos para financiar la Certificación:

- Recursos Propios.
- Franquicia tributaria.
- Recursos de Capacitación para Funcionarios Públicos.

Bibliografía

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias. La Trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

AVANZA Inclusión; Servicio Nacional de la Discapacidad. (2021). *Guía de Gestión para la Inclusión Laboral*. Valparaíso.

Cano, A. (julio-diciembre de 2012). La metodología de taller en los procesos de educación popular. *Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 2(2), 22-52.

Centro de Estudios de Opinión. (s.f.). *Conceptos básicos de qué es un taller participativo, como organizarlo y dirigirlo. Cómo evaluarlo*. Universidad de Antioquia. Facultad de ciencias sociales y humanas., Antioquia.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Río de Janeiro: Elsevier Editora.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2011). *Guía para el diseño de un diagnóstico organizacional con perspectiva de género*. Montevideo .

Ponce Talacón, H. (enero-junio de 2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversidad organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.



Orientaciones sobre las Competencias del Gestor en Inclusión Laboral

Programa de Apoyo para la Inclusión Laboral de
Personas con Discapacidad

Este documento fue desarrollado en el marco de la tercera versión del Programa de Apoyo a la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad, ejecutado por AVANZA Inclusión y financiado por el Servicio Nacional de la Discapacidad, Senadis.