

Manual de Gestión para Residencias de Personas con Discapacidad

Corporación Simón de Cirene



Manual de Gestión para Residencias de Personas con Discapacidad

Este documento corresponde a una iniciativa destinada a mejorar la gestión institucional abocada a la atención en residencias de personas adultas con discapacidad, generado a partir de las experiencias de la Corporación Simón de Cirene y financiada por el Servicio Nacional de la Discapacidad, SENADIS.

Redacción y Edición: Corporación Simón de Cirene.

Diseño: Corporación Simón de Cirene.

Material gratuito a disposición de quien lo requiera.

Servicio Nacional de la Discapacidad - SENADIS

Departamento de Autonomía y Dependencia.

www.senadis.gob.cl

Corporación Simón de Cirene

www.simondecirene.cl

Av. El Bosque Norte 0440, oficina 901.

Las Condes, Santiago de Chile.

Publicación Digital e Impresa.

Mayo 2022.

Ilustración de la portada: Escena de residentes y cuidadores en convivencia.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 09 |
| Palabras Directora Nacional (s) Servicio Nacional de la Discapacidad | 11 |
| Palabras Directora Corporación Simón de Cirene | 13 |
| Capítulo I: Las definiciones básicas de nuestra organización: Misión, Valores, Personas usuarias y Servicios | 15 |
| 1. La misión de una organización sin fines de lucro | 17 |
| 1.1 ¿Qué es la misión y por qué debemos contar con ella? | 17 |
| 1.2 Características de una buena misión | 18 |
| 1.3 ¿Cómo construir la misión? | 18 |
| 1.4 ¿Es posible cambiar la misión de una organización o residencia? | 20 |
| 1.5 ¿Cómo construir la misión mediante un proceso participativo? | 21 |
| 2. Declaración de valores organizacionales | 22 |
| 3. Personas usuarias: ¿Quiénes son nuestros protagonistas? | 24 |
| 3.1 ¿Qué entendemos por personas con discapacidad? | 25 |
| 3.2 ¿Cómo conocer a las personas residentes y llevar esta información a la práctica? | 26 |
| 3.3 Logros esperados en la persona residente | 27 |
| 4. ¿Qué son los Servicios? | 28 |
| 4.1 Coherencia entre la misión y los servicios | 28 |
| 4.2 ¿Cómo definir los servicios que vamos a entregar? | 29 |
| 4.3 Control y evaluación de los servicios | 30 |
| 4.3.1 ¿Cómo se evalúan los procesos y resultados de la entrega de servicios? | 32 |
| 4.3.2 Estándares para evaluar los servicios | 34 |
| 5. Consejos virtuales | 35 |
| 6. Buenas prácticas | 39 |

| | |
|---|-----------|
| Capítulo II: Estructura de la organización | 45 |
| 1. ¿Qué es la estructura organizacional? | 46 |
| 2. Organigrama | 46 |
| 2.1 El organigrama en una organización sin fines de lucro (OSFL) | 47 |
| 3. Los equipos dentro de la residencia | 51 |
| 3.1 Directorio o equipo asesor | 51 |
| 3.2 Dirección Ejecutiva | 53 |
| 3.3 Las personas en el área de Servicios de una residencia para personas adultas con discapacidad | 54 |
| 3.4 Las personas en la Administración | 56 |
| 3.5 Las personas en el área de Convocatoria o Captación de recursos | 57 |
| 4. Pasos para construir un organigrama | 57 |
| 5. El Alma Mater | 60 |
| 6. Consejos virtuales | 61 |
| 7. Buenas prácticas | 62 |
| | |
| Capítulo III: La Administración | 63 |
| 1. ¿En qué consiste la Administración de un Servicio Residencial para Personas Adultas con Discapacidad? | 64 |
| 2. Estructura del Área de Administración | 65 |
| 2.1 Finanzas (Administración Financiera, Presupuestaria y Contable) | 66 |
| 2.2 Personas (Administración de Recursos Humanos) | 66 |
| 2.3 Infraestructura | 67 |
| 2.4 Gestión de Procesos y uso de TIC's | 68 |
| 3. Los desafíos de la Administración: ¿Cómo generar valor a la organización? | 69 |
| 4. Transparencia: su importancia para la organización | 70 |
| 4.1 ¿Qué es la Transparencia? | 70 |
| 4.2 Herramientas que promueven la transparencia en nuestra organización | 72 |

| | |
|--|------------|
| 5. Manejo de contingencias | 75 |
| 5.1 Los riesgos en la vulneración de derechos de las personas con discapacidad | 77 |
| 5.2 Orientaciones para elaborar un protocolo | 78 |
| 5.3 La importancia de la comunicación externa en situaciones de crisis | 80 |
| 6. Consejos virtuales | 81 |
| 7. Buenas prácticas | 82 |
| | |
| Capítulo IV: Gestión de Personas | 84 |
| 1. ¿Qué es la Gestión de Personas? | 85 |
| 1.1 El valor de las personas, las ventajas competitivas | 86 |
| 2. ¿Cómo tener una buena GDP en una organización que trabaja con personas con discapacidad adultas? | 86 |
| 2.1 ¿Desde qué área podemos implementar GDP? | 87 |
| 2.2 ¿Cómo comenzamos a implementar GDP? ¿Qué hacemos primero? | 88 |
| 3. Los tres grandes procesos de la GDP: Ingreso, Desarrollo y Egreso | 89 |
| 3.1. Ingreso de nuevas personas a la organización | 89 |
| 3.1.1 Reclutamiento: buscar a nuevos colaboradores | 91 |
| 3.1.2 Selección de personas: elegir a los postulantes adecuados y postulantes adecuadas | 92 |
| 3.1.3 Inducción: ¡La bienvenida al nuevo trabajo! | 95 |
| 3.2. El desarrollo de las personas en nuestra organización | 96 |
| 3.2.1 Capacitación: definición y su implementación | 97 |
| 3.2.2 La Evaluación de Desempeño | 99 |
| 3.2.3 Retención de los mejores colaboradores y colaboradoras | 102 |
| 3.3. Egreso: la salida de la organización, un aprendizaje positivo para todos y todas | 104 |
| 3.3.1 Desvinculación | 105 |
| 3.3.2 Renuncia voluntaria | 106 |
| 4. Comunicaciones internas para una exitosa GDP | 106 |
| 4.1 ¿Qué es la comunicación interna? | 106 |
| 4.2 Beneficios de la comunicación interna | 107 |
| 4.3 El Plan de Comunicaciones | 108 |

| | |
|---|------------|
| 5. Consejos virtuales | 108 |
| 6. Buenas prácticas | 112 |
| Capítulo V: Gestión de Recursos | 114 |
| 1. Definición de Recursos | 115 |
| 2. La importancia de captar y convocar recursos | 115 |
| 2.1 ¿Cómo captar recursos? Observar, convocar adherentes y conseguir recursos | 116 |
| 3. Fuentes de financiamiento | 117 |
| 3.1 Fondos generados | 117 |
| 3.1.1 Las Leyes de Donaciones | 117 |
| 3.1.2 La captación de Socios | 125 |
| 3.1.3 Colectas | 125 |
| 3.1.4 Eventos | 127 |
| 3.1.5 Venta de servicios y/o productos con sentido | 128 |
| 3.1.6 Aporte de familiares | 129 |
| 3.2 Fondos solicitados | 129 |
| 3.2.1 Fondos concursables | 129 |
| 4. Estrategias para captar recursos | 133 |
| 4.1 El Marketing | 133 |
| 4.2 El plan de marketing | 134 |
| 4.3 Definiendo objetivos para una campaña inclusiva | 135 |
| 4.4 Eligiendo los medios | 135 |
| 4.5 Gestión y alianza con los medios | 136 |
| 4.6 Definiendo un mensaje para los medios que elegimos | 137 |
| 5. Consejos virtuales | 138 |
| 6. Buenas prácticas | 141 |

| | |
|---|------------|
| Capítulo VI: Gestión de Redes, la tarea de fortalecer los vínculos con la comunidad y el entorno | 142 |
| 1. ¿Qué es la gestión de redes? | 143 |
| 1.1 ¿Qué son las redes? | 144 |
| 1.2 ¿Cómo identificar las redes? | 146 |
| 2. La importancia de la gestión de redes para nuestra organización | 147 |
| 2.1 Redes y plataformas digitales | 149 |
| 3. Lo que necesitamos para hacer gestión de redes y algunas herramientas | 151 |
| 3.1 “Plan de Gestión de Redes”, una herramienta para gestionar nuestra red | 153 |
| 3.2 Mapa de Actores | 154 |
| 4. Voluntariado, actores fundamentales en nuestra red | 157 |
| 4.1 La relevancia de los voluntarios y las voluntarias | 157 |
| 4.2 ¿Cómo atraer voluntarios y voluntarias? | 159 |
| 5. Consejos virtuales | 160 |
| 6. Buenas prácticas | 162 |
| Anexos | 165 |

INTRODUCCIÓN

Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS) 2019, la cantidad de personas con discapacidad va en aumento debido al envejecimiento de la población y al aumento de patologías crónicas y otros trastornos de salud mental.

Además, hoy en día las personas con discapacidad participan muy poco en la actividad económica, como consecuencia de los obstáculos que entorpecen su acceso a los servicios básicos esenciales como la salud, la educación, el empleo, el transporte o la información. Todo lo anterior provoca aumento en las tasas de pobreza, mayor vulnerabilidad y exclusión.

Según cifras del Banco Mundial del año 2021 y el Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad realizado el año 2015 en Chile (II ENDISC) las cifras son las siguientes:

A nivel mundial:



+ 1.000 millones de habitantes
Presentan alguna discapacidad



+ 200 millones
Viven con dificultades significativas



En Chile:

2.836.818 personas

Presentan alguna discapacidad

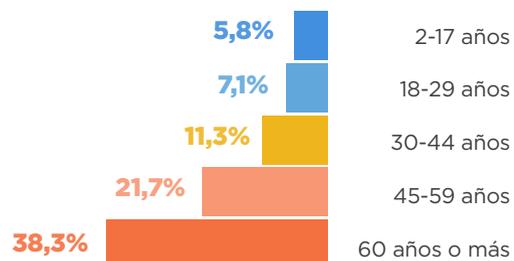


8,3%

De ellas presenta discapacidad severa



Prevalencia por tramos de edad:



Prevalencia por sexo:

20,3%
Mujeres

12,9%
Hombres

Estas cifras son una señal de alerta... ¡Y un llamado a prepararnos como sociedad!

En el contexto de las residencias en Chile, en base a diversos estudios realizados por Senadis desde el año 2017 en adelante, es posible advertir que la población con discapacidad en residencias se encuentra en contextos de alto nivel de aislamiento social, bajos niveles de alfabetización y, en menor medida, poco acceso a actividades significativas y laborales.

De acuerdo con el Estudio de Catastro realizado por Senadis (2018), se empadronaron 221 residencias para personas con discapacidad en Chile, las que atienden un total de 3.323 niños, niñas y adolescentes y adultos. De ellos, 2.356 personas con discapacidad corresponden a población entre 18 y 59 años.

Las residencias en Chile están insertas en un conjunto de redes institucionales diversas con distintas administraciones y vocaciones, sin que exista una oferta y un modelo único para las personas con discapacidad. En general, se observa una diversidad en las estructuras organizacionales de las residencias, con algunas que están más abiertas al entorno (por ejemplo, utilizando servicios de fuera de la residencia) y otras que tienen mayor clausura operacional.

En este contexto, se presentan grandes desafíos para las residencias con el fin de avanzar hacia la plena inclusión de los residentes en la sociedad en todos los niveles y nos desafía además hacia ir profesionalizando nuestra actividad de apoyo y asistencia acorde al marco legal y modelos actuales, para comprender y abordar la discapacidad.

Conscientes de esta situación y convencidos de que las personas que administran, trabajan u operan estas residencias requieren toda clase de apoyo, SENADIS, en conjunto con la Corporación Simón de Cirene, tomó la decisión de elaborar este Manual de Gestión, con el fin de comprender, promover y abordar de la mejor manera posible las estrategias de apoyo a las personas con discapacidad en las residencias, entregando herramientas teórico-prácticas en temas relativos a la gestión, generando un producto que ofrezca herramientas que perduren en el tiempo.

Esperamos que este manual sea útil y práctico para la implementación de mejoras y de herramientas de gestión en las residencias... ¡y que sea una fuente de consulta para cuando la necesites!

Queremos que ahondes en los diferentes ámbitos de la gestión de una residencia y recurras a este manual para temas puntuales, por ejemplo, cuando necesites buscar nuevas fuentes de financiamiento, generar un plan de desarrollo y capacitación para tu personal o quieras empezar a evaluar los servicios que entregas.

Palabras Directora Nacional (s)

Servicio Nacional de la Discapacidad

Residencias con enfoque de derechos en dignidad y bienestar

En las últimas décadas, Chile ha experimentado un crecimiento poblacional y, a la vez, enfrenta un decrecimiento demográfico que conduce al envejecimiento de la población. Esta situación, entre otras, ha relevado las necesidades de apoyo y cuidado que requieren las personas adultas con discapacidad. A partir de esta realidad, han surgido instituciones y centros de estadía residencial dedicadas a brindar un servicio de atención permanente a la población adulta mayor y a personas adultas con discapacidad.

Acorde con uno de los principios de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, que establece el respeto de la dignidad inherente, la autonomía individual, incluida la libertad de tomar las propias decisiones, y la independencia de las personas con discapacidad, normativa ratificada por Chile el 2008, obliga y dispone al Estado generar las condiciones para garantizar el respeto a los derechos y bienestar de la población con discapacidad, durante su ciclo de vida.

Actualmente, el gobierno del Presidente Gabriel Boric, ha comenzado en fortalecer la labor del Estado en este ámbito, a través del Sistema Nacional de Cuidados, SNC, relevando el rol de las personas cuidadoras en la sociedad, fomentando su capacitación y empleo formal, y el Registro de las Personas Cuidadoras. Así, las personas cuidadoras podrán registrarse, permitiéndonos saber dónde están, cómo viven y las necesidades de cada persona que cuida, impulsando un SNC más integral, y consolidar un proceso de registro de las personas cuidadoras.

Desde la labor de SENADIS, y a través del Programa Modelo Residencial para Adultos con Discapacidad, se busca contribuir a que las personas con discapacidad entre 18 y 59 años, y residentes en una institución dedicada a su atención, ejerzan su autonomía en la toma de decisiones, mediante el desarrollo de un sistema de atención integral. Hoy, el programa se encuentra funcionando en ocho regiones del país: Tarapacá, Antofagasta, Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana, O'Higgins, Maule y Los Lagos.

A partir de esta realidad, nuestro Servicio busca generar experiencias que permitan implementar políticas públicas y beneficios directos hacia las personas adultas con discapacidad, en un contexto de respeto a sus derechos y a su bienestar, de quienes requieren ser incorporadas al sistema residencial.

En conjunto con la Corporación Simón de Cirene, hemos desarrollado un trabajo destinado a entregar orientaciones a las residencias para fortalecer los distintos ámbitos de la gestión inclusiva e administrativa, que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas, con enfoque de derecho, autonomía y considerando las propias capacidades de las personas residentes, para una vida independiente. Así, este Manual busca ser de utilidad para las instituciones que atienden a adultos con discapacidad, y para los equipos profesionales de este ámbito.

Nuestra máxima se fundamenta en brindar óptimas condiciones residenciales para las personas adultas con discapacidad, reconociéndolas como sujetos de derecho al cuidado y protección, derribando barreras y prejuicios que aún persisten en nuestro entorno, propiciando espacios apropiados e inclusivos para el desarrollo personal y su vinculación con la comunidad, en condiciones dignas que aseguren su autonomía y bienestar.



Eva Veloso Pérez

Directora Nacional (S)
Servicio Nacional de la Discapacidad
SENADIS

Palabras Directora

Corporación Simón de Cirene

A continuación presentamos una publicación creada por un equipo interdisciplinario, que tiene como propósito apoyar a las residencias para personas con discapacidad, en especial a aquellas residencias en convenio con SENADIS del Programa Modelo Residencial para Adultos con Discapacidad. ¿De qué manera este documento busca ser un aporte? Principalmente, orientando a las residencias a fortalecer los distintos ámbitos de su gestión administrativa para contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas residentes. Cabe señalar que, al promover su autonomía e inclusión, las personas con discapacidad logran participar activamente en la sociedad, mediante un modelo integral de atención que es respetuoso con su dignidad y que responde a sus necesidades.

Es indudable que las mejores residencias cuentan, entre sus fortalezas, con una buena gestión que les permite organizar y administrar todos los recursos disponibles para alcanzar su misión. En este sentido, a partir de la experiencia recabada, es posible identificar un conjunto de buenas prácticas que potencian la gestión de las residencias para personas con discapacidad:

Tienen clara su misión y conocen bien a sus beneficiarios, por lo tanto, entregan servicios acordes a las necesidades de sus residentes, evalúan sus procesos y extraen aprendizajes.

- Organizan adecuadamente el trabajo de sus colaboradores, lo que potencia su motivación y compromiso.
- Convocan a la comunidad, equipos, personas significativas, familiares, entre otros actores, valorando su rol protagónico en la plena inclusión de las y los residentes.
- Gestionan adecuadamente los recursos que financian su operación, porque saben dónde buscarlos y cómo administrarlos.
- Construyen buenas relaciones con las autoridades y las redes de apoyo, por lo que logran generar más y mejores sinergias.
- Mantienen una actitud atenta, la que les permite priorizar, abrirse a nuevas ideas y ponerse siempre en el lugar de sus residentes.

Esta publicación busca acompañar la labor cotidiana de quienes promueven una sociedad mejor desde las residencias para personas con discapacidad. En este sentido, es una herramienta que está al servicio de cada institución, considerando el contexto particular de cada residencia y la reflexión permanente que realiza cada lector y lectora. Animamos, entonces, la lectura activa de los capítulos que componen este Manual para afianzar aquellos ámbitos que pueden potenciar la calidad de vida y la inclusión desde la buena gestión.



Alejandra Canessa B.

Directora Ejecutiva
Corporación Simón de Cirene

CAPÍTULO I

Las definiciones básicas de nuestra organización: Misión, Valores, Personas usuarias y Servicios

“

“Nuestro objetivo es ser un hogar para personas que no lo tienen. Es muy importante tener una visión y una misión que sea muy clara y compartida por todos. O sea, hay que comunicarla muy bien para que todos puedan vivirla, sentirla y apoyarla (...) La misión escrita nos orienta a todos y da las acciones.”

Cristian Glenz

Director Ejecutivo
Pequeño Cottolengo, Cerrillos.



Ilustración: Tres personas levantando una bandera.

“

“Hace unos días tres residentes fueron a votar y para nosotros fue muy significativo. Otros corren maratones. Hay veces que no les entiendo lo que me quieren decir, pero busco a las personas que trabajan con ellos directamente para que me puedan interpretar lo que quieren. El otro día Rubén (un residente) me tomó del brazo y me condujo hacia una foto de una playa. Con eso me pudo comunicar que quería ir allá”.

Álvaro Pizarro

Director

Residencia Los Jazmines de Coanil.

“

“Trabajamos no solo lo que ellos necesitan en alimentación, también sus preferencias. Tenemos una asamblea semanal donde nos reunimos todos y tocamos temas varios de convivencia y tenemos días de compras en la comunidad, donde ellos pueden comprar lo que quieran comer. Nosotros los apoyamos con el manejo del dinero, pero ellos deciden qué comprar. Tenemos un calendario de actividades para los residentes. Cada residente tiene que hacer una actividad diferente en las actividades de la vida diaria, el cómo hacer su cama, regar, jardinería, etc. En esa rutina los vamos apoyando y enseñando. Creo que nuestro sello es el respeto de su autonomía y autodeterminación”.

Rodolfo Ugarte

Enfermero Coordinador

Hogar San José de Maipo.

1. La misión de una organización sin fines de lucro

Para comenzar el camino por la gestión administrativa de nuestro servicio residencial para personas con discapacidad adultas, lo primero que debemos conocer y reconocer es lo que nos inspira y da vida: la misión.

1.1. ¿Qué es la misión y por qué debemos contar con ella?

La misión es el alma de la organización y, a su vez, una herramienta estratégica que sintetiza lo que hacemos; es la razón de ser de toda organización y define su quehacer institucional, siendo una guía para todas sus decisiones y acciones.

Si nos hacemos la pregunta, ¿qué queremos de nuestro servicio residencial, organización o agrupación? La respuesta será la **misión**.

Como pilar de toda organización social, hay una **vocación** que emana de sus fundadores y fundadoras. Ellos tienen una **visión** o sueño, el que, al tomar fuerza, impulsará la creación de un proyecto de apoyo social, cultural y/o medioambiental.

El punto de partida de cualquier organización de este tipo es la declaración de la misión y de ella se desprenden los **valores organizacionales** y los **servicios** que garantizarán el cumplimiento de lo que declaramos.

La **vocación** es la pasión que inspira a los y las fundadores/as... pasión para sobrellevar los malos ratos que sin duda habrán... pasión para seguir batallando, aunque no haya dinero... pasión para soportar la indiferencia no solo de la sociedad, sino también de los que te rodean... pasión, pasión...

La **visión** es una expectativa, un anhelo; es el sueño que te gustaría cumplir.

La **misión** es lo que la organización hace en el presente y que persigue a largo plazo la visión y refleja la vocación de sus fundadores.

La misión debe ser conocida por toda la organización. Es la única forma de trabajar y avanzar hacia un mismo sentido. Por eso es fundamental comunicarla,

promoverla, escribirla en la entrada de la residencia, en la página web, en los documentos, en las carpetas que se mandan a hacer. Que esté en todos lados y de manera permanente.

1.2. Características de una buena misión

Una buena misión debe reflejar qué hacemos, para quién lo hacemos y cómo nos diferenciaremos del resto.

Te presentamos algunas características que debe tener una buena misión:

- **Que sea propia:** que surja de nosotros mismos y de manera colaborativa.
- **Que acote tu ámbito de acción:** que sea una guía clara de nuestros servicios. Que nos diga lo que SÍ hacemos y lo que NO hacemos. Que nos ayude a tomar decisiones para saber si nos embarcamos en algún proyecto, por ejemplo.
- **Inspirada en la experiencia:** debe reflejar lo que somos como organización, nuestra historia.
- **Que logre convocar y sea atractiva:** que convoque a personas para trabajar en nuestra residencia y a la sociedad en general para que nos apoye en nuestra causa.
- **Debe ser conocida por todos y todas y difundida permanentemente:** para que el equipo de trabajo la concrete en cada una de sus intervenciones y para que la sociedad también la identifique con la organización.

Para el caso de las residencias de personas con discapacidad adultas, además:

- **Debe estar acorde a la normativa, modelos y enfoques vigentes:** se debe enfocar en acciones que promuevan la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y la promoción de derechos de las personas con discapacidad con las que trabajamos. Estas son las tres grandes actividades estratégicas que deberían sustentar el quehacer de la residencia hacia los residentes.

1.3. ¿Cómo construir la misión?

Para comenzar, nos podemos preguntar:

- 1) ¿Qué queremos hacer?
- 2) ¿A quiénes queremos apoyar?
- 3) ¿Cómo queremos brindar estos apoyos?

La misión siempre debe comenzar con un **verbo** que refleje lo que hacemos. Luego hay que incorporar a las personas usuarias, que son quienes recibirán el beneficio de lo que hacemos.

Recuerda esta fórmula:

Misión = Verbo + Personas usuarias

El verbo debe reflejar la acción que hace realidad el sueño de la organización y responder a las necesidades de las personas residentes (Personas usuarias).

A continuación, compartimos el siguiente ejemplo que refleja el proceso de construcción de una misión, con un enfoque inclusivo:

Ejemplo:

Residencia Las Flores (ficticia) es una residencia que brinda apoyo a persona con discapacidad adultas entre 18 a 59 años y está en convenio solamente con SENADIS y guía su actuar desde los parámetros establecidos en el programa “Modelo de Residencias para personas Adultas con Discapacidad”. Las frases que verás a continuación son ejemplos de las ideas misionales que la residencia planteó para plasmar su visión y misión:

“Ofrecer una residencia para personas con discapacidad adultas en situación de abandono y vulnerabilidad social, que les preste los apoyos necesarios de salud, rehabilitación y educación, de acuerdo a sus necesidades, gustos, preferencias y decisiones, para lograr su plena inclusión social”.

“Ser un hogar para personas con discapacidad entre 18 y 59 años, que vivan en situación de pobreza, con servicios de apoyo personalizados y un acompañamiento que atienda todas sus necesidades, promueva sus derechos, autonomía e independencia y con una vinculación con la comunidad permanente y robusta”.

“Mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas con discapacidad adultas, con servicios residenciales orientados a fortalecer su funcionalidad, autonomía y el paso a la vida independiente según sus requerimientos, decisiones y motivaciones y así incentivar su participación e interacción social”.

Estas tres ideas de misión son un buen trabajo que realizó la Residencia Las Flores. Sin embargo, todavía queda trabajo por hacer. Falta pulirlas e idealmente hacerlas más simples y cortas. ¡Es importante que queden muy claras al leerlas de una vez!

La misión además puede incorporar valores, como el amor, el respeto, el trabajo en equipo, entre otros. Más adelante hablaremos de la declaración de valores; tal vez quieras incorporar algunos de ellos en tu misión como un sello particular que los hace diferentes a otras residencias.

1.4. ¿Es posible cambiar la misión de una organización o residencia?

Por supuesto. De hecho, recomendamos que la revises cada cierto tiempo y evalúes si los servicios brindados están acordes a la misión. Un buen momento para hacerlo es en el período de planificación. También puede ocurrir que un colaborador levante la alerta de que no se está cumpliendo con la misión, que ya no les haga sentido, que no refleje el quehacer institucional o que hayan sucedido cambios importantes en el entorno que hagan que la misión esté obsoleta. Además, se debe modificar si hemos cambiado el tipo de residente con el que trabajamos o los servicios que entregamos.

A continuación, te mostramos un ejemplo del proceso y los desajustes que evaluaron en una fundación y cómo llegaron a transformar su misión:

Fundación Las Estrellas

Nuestra misión era **“brindar atención integral a personas adultas con discapacidad”** hasta hace un año atrás. Sin embargo, al revisar con el equipo (técnicos, personal de trato directo, directivos y residentes) detectamos que estábamos entregando muchos servicios, a muchas personas con necesidades múltiples y ni los recursos económicos ni el personal daban abasto. Decidimos hacer una jornada de reflexión para, entre todos, buscar una solución.

Primero analizamos los servicios que entregamos y a quiénes. Nos dimos cuenta de que la misión era muy amplia y necesitábamos reestructurarla para poner límites sanos a nuestras acciones. Luego de un proceso participativo, nuestra misión se definió así: **“Entregar un servicio residencial para personas con discapacidad adultas de extrema pobreza, con un plan personalizado en los ámbitos de la**

salud, rehabilitación, educación e inserción laboral, sustentado en una fuerte vinculación y trabajo en red con la comunidad”.

Hasta hace un año, nuestro servicio apoyaba a 45 personas y 25 de ellas estaban en situación de extrema pobreza.

Nuestra nueva misión nos ha guiado a tomar decisiones: cómo reorientar los servicios y a quiénes. Privilegiamos mantener el apoyo a la mayor cantidad de residentes con herramientas técnicas y de cuidado para su inclusión social. Algunas acciones que tomamos fueron:

- Orientamos nuestra definición presupuestaria pensando en la entrega de todos los servicios de apoyo a las 25 personas residentes en situación de extrema pobreza.
- Definimos que nuestras futuras personas residentes sólo deben pertenecer al quintil más pobre de la población.
- Hemos tomado contacto con instituciones que brinden servicios residenciales para personas con discapacidad adultas de forma particular para los residentes (y sus familias) que pueden financiar el servicio y evaluamos, caso a caso, las posibilidades de derivación, consultando a la persona residente y luego a su red de apoyo.
- Les propusimos a otras residencias la posibilidad de hacer “enroque” de residentes para así poder quedarnos con quienes cumplían con nuestro nuevo perfil de usuario.

De esta manera, hemos hecho la transición para enfocarnos en nuestro nuevo usuario.

¿Te hace sentido el proceso que vivió esta residencia? ¿Has vivido algo similar?

1.5. ¿Cómo construir la misión mediante un proceso participativo?

Si bien la misión puede nacer de un sueño individual o colectivo, la realidad nos indica que es un proceso dinámico, porque siempre van cambiando las condiciones del entorno, las nuestras y/o las de los residentes. En este proceso de cambio, es muy importante y beneficioso que la revisión y redefinición de la misión sea un proceso que incluya a la mayor cantidad de personas que trabajan

en la residencia. Cada integrante del equipo tiene experiencia, conocimiento y opiniones que pueden ser muy provechosas. Ellos conocen directamente las necesidades de los residentes, han visto su evolución, son quienes detectan las dificultades y fortalezas para entregar los servicios, entre muchas otras cosas.

Si estás construyendo la misión y quieres que varias personas participen del proceso, planifícalo y organízalo con anticipación, para que resulte de la mejor manera. Al hacerlo de manera participativa, todos se identificarán con la misión.

En el anexo I.A te damos algunas sugerencias para construir la misión de manera participativa y te mostramos un ejemplo.

2. Declaración de valores organizacionales

Ya vimos que la misión es el quehacer institucional. Luego viene la pregunta ¿Cómo lo hacemos? La respuesta a esto se profundiza más adelante en este capítulo cuando hablamos de los servicios, pero es imprescindible detenerse un momento para determinar cuáles son los valores organizacionales que le darán el sello a tu servicio y orientarán el comportamiento de tu equipo.

Las organizaciones cuentan con valores y estos son el reflejo de la visión de sus fundadores y sus colaboradores, es decir, los valores humanos como la bondad, el amor, la paciencia o la humildad, se traspasan hacia valores organizacionales. Esto es, simplemente, plasmar cómo -humanamente- sustentaremos nuestro servicio.

Una organización debe tener cualidades declaradas que constituyen pilares en la forma en que se entrega el servicio. ¿De qué se trata esto? Muy simple, cuando actúas guiado por valores, lo haces porque estás convencido de que es la manera correcta de actuar, sin esperar algo a cambio ni menos con temor a correcciones. ¿Cierto? Pues bueno, ahí está la clave. **Construye una organización basada en valores comunes.** Es decir, basada en cualidades entendidas de la misma manera por todos los integrantes de la organización. Te traerá grandes beneficios, partiendo por facilitar la interacción entre el equipo de trabajo y lograr un ambiente laboral más armónico.

Los valores deben traducirse en acciones concretas, lo más cotidianas posibles; solo así se logrará imprimir con tinta permanente el sello que anhelas en el servicio y, de paso, facilitarás las relaciones entre los miembros del equipo.

Créenos, solo una residencia que tiene los valores bien definidos y comunicados será capaz de reflejarlos a través de todos sus miembros y en cada detalle en la

entrega del servicio a las personas con discapacidad. Tanto con la misión como con los valores se va construyendo y mostrando la identidad de una organización.

En la declaración de valores nuevamente es importante inspirarse en el enfoque de derechos y que contemplemos la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y la promoción de derechos. Algunos valores pueden ser: “respeto”, “autonomía”, “orientación al servicio”, entre muchos otros.

Para lograr tener una declaración de valores, podemos seguir un proceso similar al que mostramos para construir la misión.

Ejemplo: Lluvia de ideas para construir la declaración de valores

Estos valores surgieron de una “lluvia de ideas” realizada en una organización que apoya a personas con discapacidad. Participaron todos y todas las personas que colaboran en la residencia: directivos, administrativos, personal de trato directo, equipo técnico y residentes.

Cada persona anotaba o le dictaba, a quien moderó la actividad, los cinco valores que más les identificaban. Los que más se repitieron fueron respeto, honestidad, empatía, paciencia, gratitud, humildad, solidaridad, confianza, tolerancia, comprensión, sinceridad, misericordia, esfuerzo y alegría.

El objetivo de la actividad fue definir los valores de la organización bajo un proceso participativo. Finalmente, se seleccionaron por votación los 10 valores que más los identificaban como organización y posteriormente se definió cada uno de ellos.

Como ejemplo mostraremos los tres valores que más se repitieron y cómo los definieron:

- **Honestidad:** actuar íntegramente con nuestros pares, siendo sinceros al decirnos las cosas positivas y negativas respetuosamente, siempre buscando el beneficio de la institución. Ser honestos con el apoyo a los y las residentes, en las orientaciones que les brindamos. Ellos y ellas confían 100% en nosotros.
- **Paciencia:** es un don que tenemos todos y debemos cultivar y agradecer cada día porque nos permite avanzar en la rehabilitación y los procesos que fortalecen la autonomía de los residentes.

La paciencia la fortaleceremos entre todos y todas, y nos comprometemos a ayudarnos entre nosotros si la perdemos en algún momento.

- **Alegría:** trabajaremos con alegría, promoviendo este estado en los y las residentes y en colaboradores. La alegría estará plasmada en nuestro corazón, nuestro quehacer diario, nuestras acciones y los servicios que brindamos. Si perdemos la alegría sabemos que es normal, sin embargo, nos apoyaremos y buscaremos instancias y estrategias para que esté siempre plasmada en nuestro actuar.

Si tu residencia aún no tiene su declaración de valores y te parece factible este ejercicio, imanos a la obra, los resultados de este trabajo te encantarán!

3. Personas usuarias: ¿Quiénes son nuestros protagonistas?

El primer punto en el que debemos centrarnos una vez definida la misión es en aquellos por quienes trabajamos para cumplirla: nuestros residentes, a quienes ayudamos en su desarrollo mediante los servicios que definimos y entregamos. Son las personas con discapacidad adultas que provienen de un contexto multidimensional vulnerable, que ingresan a la residencia porque requieren de nuestro apoyo y asistencia para su inclusión social.

Cuando hablamos de “persona residente” nos referimos a hombres y mujeres; personas adultas con discapacidad que viven en la residencia.

Algunas sugerencias:

- Siempre debemos referimos a las personas residentes por su nombre.
- Conozcamos muy bien a cada uno y cada una: sus intereses, gustos y preferencias. Usemos las estrategias disponibles para esto. De esta forma podremos diseñar y ofrecer planes de apoyo que promuevan su inclusión social de manera personalizada.
- Entreguemos los servicios en la residencia con la convicción de que los y las residentes no ingresan aquí para permanecer para siempre, porque el enfoque de derechos humanos, que nos inspira, promueve la desinstitucionalización.

Hasta ahora nos hemos estado refiriendo únicamente al residente como el que recibe el beneficio de nuestra misión. Sin embargo, es importante preguntarse si nuestro usuario también va a ser la familia de la persona con discapacidad, en el caso de que se mantenga el contacto con la familia y si es que voy a ofrecerle algún servicio (en beneficio de la persona con discapacidad obviamente). Es importante definir esto, ya que determinará los servicios que entreguemos.

3.1. ¿Qué entendemos por personas con discapacidad?

“Una persona con discapacidad es aquella que teniendo una o más deficiencias físicas, mentales, sea por causa psíquica o intelectual, o sensoriales, de carácter temporal o permanente, al interactuar con diversas barreras presentes en el entorno, ve impedida o restringida su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con los demás.” (Ley N° 20.422, abril 2010)

¿Cómo nos debemos referir a las personas con discapacidad?

“Personas con discapacidad” es la manera correcta de referirnos a ellos y ellas, según lo especificado en la ley chilena y la CDPD¹.

Recomendaciones para el uso del lenguaje

Algunos teóricos de la comunicación aseguran que el lenguaje crea realidad. Por lo tanto, es muy importante que en este camino que iniciamos aprendamos y recordemos siempre algunas recomendaciones sobre su uso cuando nos referimos e interactuamos con las personas con discapacidad.

Un uso adecuado del lenguaje en nuestras residencias contribuirá a reforzar los enfoques y modelos que orientan nuestro quehacer.

¿En qué instancias debemos cuidar el lenguaje? ¡en todas!

En la residencia:

- En la cotidianidad de las residencias, es fundamental que el personal de trato directo y los equipos que están día a día con las personas residentes tengan en cuenta estas distinciones. Por ejemplo, si los residentes van a la feria o a una instancia municipal, que sean presentados por su nombre.

1 Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CDPD)

- El trato entre residentes: que ellos usen correctamente el lenguaje, les permitirá respetarse mutuamente y promoverlo.

En la vinculación con el entorno:

- En las publicaciones que hacemos en las redes sociales, en documentos oficiales y en todo lo que comunicamos al exterior de la residencia debemos utilizar el lenguaje correcto.
- Cuando nos vinculamos con las redes del territorio.

En el anexo I.B te presentamos algunas sugerencias para el uso correcto del lenguaje, elaboradas por el Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS).

3.2. ¿Cómo conocer a las personas residentes y llevar esta información a la práctica?

Una organización social que apoya a personas adultas con discapacidad debe conocer a quienes apoya desde que ingresan a la organización en sus distintas dimensiones y usar herramientas y métodos para que esta información esté disponible para todas las áreas que apoyarán al residente.

Tenemos que saber todo de él o ella. Qué le gusta, cuáles son sus necesidades específicas, cuáles son sus talentos, entre otras cosas. Conocerlos nos ayudará a indagar en sus gustos, preferencias, habilidades, potencialidades e incluso a perfilarlos como candidatos a acceder a un trabajo.

Existen diversas estrategias para conocer en profundidad a las personas residentes; una de ellas se encuentra descrita y profundizada en instructivos elaborados por SENADIS para las residencias en convenio. Te invitamos a profundizar más en el tema.

Privacidad de los datos

Conocer a la persona residente implica también una gran responsabilidad. La información de cada persona es confidencial, por lo tanto, no puede ser divulgada. Si así se hiciera, estaríamos vulnerando sus derechos, lo que es especialmente grave por tratarse de información de estados de salud y datos sensibles que están protegidos por ley en Chile.

Nuestros y nuestras protagonistas son personas con nombre y apellido, que sienten, sueñan, se emocionan y que merecen un buen trato y que necesitan de nuestro compromiso pleno para avanzar hacia su inclusión.

3.3. Logros esperados en la persona residente

Para plantear una buena y efectiva intervención tienes que tener muy claro **qué es lo que quieres lograr con el residente**, porque el objetivo de entregar un servicio es producir cambios en el usuario.

Lo primero, es establecer los logros que quieres obtener con cada usuario. Estos resultados hay que instaurarlos en todos los ámbitos del servicio que entregas, según lo declarado en la misión. Por ejemplo, una residencia que declara en su misión que hará un trabajo espiritual, debe plantearse ciertas metas en ese ámbito.

A nuestro juicio, el mayor peligro en este punto, no está en lograr poco en la persona con discapacidad -porque habrá algunos casos en que es así- sino más bien, en creer que se logra algo cuando en realidad no se está logrando nada o casi nada.

Por eso, te sugerimos que trates de examinar cada parte del servicio entregado y de darle a cada parte todo el sentido posible. Así, cada etapa se podrá considerar susceptible de evaluar. La virtud de fragmentar y juzgar nuestros servicios nos permite además ir estudiando la **evolución del residente** y no encontrarnos con una sorpresa tardíamente.

Es importante tener en cuenta que para cada servicio que entregas debes tener un resultado o logro esperado. Esto implica un importante desafío, pero también da una pauta clara de qué tienes que hacer para cumplirlo.

Es por esto, que estos logros deben estar reflejados en el Plan de Intervención Centrado en la Persona (PICP). A través de los PICP definimos **qué es lo que queremos lograr con el residente, con objetivos claros y que todo el equipo de la residencia conozca las metas que se han establecido en la planificación**. Lo importante es que una vez definidos los logros, todo el equipo se concentre en cumplirlos de manera personalizada y de acuerdo con las necesidades de las personas residentes. Construir estos planes exige considerar los gustos y preferencias, las necesidades específicas, los talentos, entre otras.

La residencia deberá contar con un procedimiento para la elaboración y revisión periódica del plan, además de ser compartido con las personas con las que el residente desarrolla sus actividades diarias. Esto implica contar con preparación y capacitación del personal para que puedan y sepan incorporar los deseos e intereses personales de los residentes en la rutina diaria.

4. ¿Qué son los servicios?

Los servicios son la manera en que llevamos a cabo nuestra misión y, por lo tanto, impactan directamente en la calidad de vida de las personas a quienes brindamos apoyo. Es decir, son el conjunto de actividades que diseñamos para cumplir con los logros definidos para cada residente en su Plan de Intervención Centrado en la Persona: cuidados básicos de alimentación, higiene y vestuario, los servicios de cuidado y salud e inclusión social, entre otros, que requieren las personas con discapacidad adultas a quienes apoyamos para que alcancen su desarrollo integral.

Si bien no existe un modelo único de servicios de apoyo adecuado a todos los contextos y necesidades, la CDPD promueve que estos sean prestados en la comunidad y no en ambientes cerrados o aislados. También recomienda que se orienten preferentemente hacia servicios centrados en la persona, buscando que los y las residentes tengan el máximo control sobre sus vidas.

La Ley N° 20.422 define los servicios de apoyo como:

“Toda prestación de acciones de asistencia, intermediación o cuidado, requerida por una persona con discapacidad para realizar las actividades de la vida diaria o para participar en el entorno social, económico, laboral, educacional, cultural o político, superar barreras de movilidad o comunicación, todo ello, en condiciones de mayor autonomía funcional”.

Nuestra oferta de servicios debe ser coherente con lo que define la ley y también con lo declarado en la misión de nuestra organización.

4.1. Coherencia entre la misión y los servicios

La siguiente es una ecuación sencilla que grafica el vínculo que existe entre ambas:

Suma de servicios

=

Misión

Esto quiere decir que, si brindamos menos servicios de lo declarado en nuestra misión, no la cumpliremos y, por lo tanto, estamos haciendo “falsas promesas”. Por otro lado, si brindamos servicios extras a la misión, estaremos desgastando recursos humanos y económicos.

Por lo tanto, como los servicios y la misión están estrechamente relacionados, el primer desafío para una residencia que apoya a personas con discapacidad adultas, será el de evaluar si la misión de la organización es coherente con la oferta de servicios que entrega.

4.2. ¿Cómo definir los servicios que vamos a entregar?

A continuación, te presentamos algunos consejos para hacerlo:

Cuadro resumen: Pasos a seguir para definir los servicios

- 1) **Tener claridad de nuestro quehacer (misión)**, que debe apuntar a promover la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y la promoción de derechos de las personas con discapacidad.
- 2) **Conocer en profundidad al residente**: sus necesidades, gustos, preferencias y proyecciones.
- 3) Establecer los **resultados que queremos lograr en los residentes** y plasmarlo en el Plan de Intervención Centrado en la Persona.
- 4) Definir una **lista de qué servicios podríamos entregar para que se cumpla lo anterior**, con acciones que contemplen la promoción de derechos humanos, el modelo centrado en la persona, la promoción de la autonomía y la inclusión social desde un enfoque de género. En este punto podemos soñar con todos los servicios que podríamos ofrecer para lograr los mejores resultados en los residentes, de acuerdo a nuestra misión.
- 5) Luego de soñar, comenzamos a aterrizar nuestras expectativas, según nuestras capacidades: evaluar los **recursos financieros, recursos humanos y recursos materiales** que se necesitan para implementar los servicios. Aquí es importante evaluar si hay posibilidad de contar con recursos monetarios (por ejemplo: fondos de proyectos, programas o convenios específicos) que cubran total o parcialmente las iniciativas.

- 6) Evaluar los **puntos críticos**: qué circunstancias o variables podrían impedir o dificultar la entrega de nuestros servicios. Descubrir los puntos críticos de nuestro servicio requiere coraje. Hay que “ponerse en los zapatos” del residente y preguntarse, con espíritu abierto y objetivo, cuáles son aquellas variables que, si no se logran bien, podrían impedir que nuestro servicio llegue como quisiéramos.
- 7) Evaluar **fortalezas que tengamos para entregar los servicios**: revisar con qué ventajas contamos como residencia. Fíjate en lo que nos hace diferentes y mejores respecto a otras organizaciones. Ten presente esta perspectiva cuando trates los puntos críticos que acabamos de ver. En concreto, ¿qué fortalezas tenemos que nos podrían ayudar con los puntos críticos de nuestro servicio?
- 8) Considerar **lo que valora el residente de este servicio**: contemplar el posible impacto que tendría el servicio para el/la residente. Hay que preguntarle a ellos y a ellas. Averigua qué es lo que el/la residente realmente valora de tu servicio y replantea la intervención en base a esa respuesta.

4.3. Control y evaluación de los servicios

Para la gestión de una residencia es muy recomendable siempre **evaluar los procesos y servicios que se están entregando**, especialmente si el receptor o la receptora de nuestros servicios no siempre puede manifestar su opinión al respecto. Somos nosotros entonces quienes debemos buscar la manera para saber lo que él o ella no dice, y hay que evaluar a nivel de los servicios; en el ámbito de lo más pequeño y concreto. Cada uno de nuestros servicios debe ser evaluado y luego incorporar las lecciones de esa evaluación la próxima vez que entreguemos ese servicio. Esto último es lo que llamamos **retroalimentación**.

Al evaluarlos podemos, por ejemplo, verificar si estamos cumpliendo la misión y si estamos actuando de manera eficaz y eficiente con los recursos que disponemos. Los resultados de una evaluación permitirán visualizar nuestro trabajo, el impacto que pueda estar generando en los y las residentes y el conjunto de actividades que llevamos a cabo día a día.

¿Es importante evaluar los procesos y resultados? Claro que sí ¿A qué nos referimos con estos conceptos? Te lo explicamos a continuación:

- **Evaluar resultados/impactos** significa “ver cómo nuestros servicios causan efectos en los y las residentes”. Se podrá discutir acerca de lo que se entiende por estos “efectos”: si son aquellos que se dan de manera intermedia o justo tras nuestra intervención (resultados) o que se dan transcurrido un cierto tiempo desde que dejamos de intervenir, al compararlo con un grupo que no recibió el servicio (impacto). Es algo así como “por los frutos se conoce la obra”.

Pero, dado que muchas veces el control y la evaluación de resultados y de impacto, pueden ser caros y restrictivos, es importante también enfocarse en otro tipo de evaluación: el control de los procesos.

- **Evaluar procesos** implica medir “cómo estamos haciendo las cosas”, advirtiendo los errores y mejorando en el camino. Esto debe hacerse no sólo cuando los servicios terminan, sino también antes y durante.

Mitos sobre la evaluación... ¿Has oído algunas de estas frases?

- “Evaluar es costoso”
- “La medición precede al castigo”
- “Evaluar es difícil”
- “Hay cosas imposibles de medir”
- “No hay tiempo para evaluar”

Las frases anteriores abundan en algunas organizaciones, pero es necesario romper algunos mitos:

1) “Evaluar es costoso”:

Si aprendemos a evaluar y el equipo tiene la disposición de ser evaluado, esto no necesariamente va a ser así. También tenemos hoy en día *softwares* y programas que facilitan estos procesos. Hay que aprender a usarlos y saber dónde encontrarlos.

2) “La medición precede al castigo”:

Claro que no. Es muy común que las personas teman a las evaluaciones, sin embargo, si la dirección promueve un proceso de evaluación positivo y hay una buena comunicación, se trabajará en buscar estrategias de mejoramiento y soluciones. El proceso puede ser agradable para todos.

3) “Evaluar es difícil”:

Efectivamente no es fácil y va a costar más cuando no se ha hecho nunca. Sin embargo, debe ser parte del servicio que entregamos. No se puede concebir un servicio si no lo evaluamos. Verás que, con el tiempo, cada vez te resultará más fácil.

4) “Hay cosas imposibles de medir”:

Es verdad que hay temas cualitativos difíciles de medir, especialmente en organizaciones como las nuestras, pero que no podemos abandonar por ser parte de nuestra esencia y de nuestra misión. Más adelante veremos algunas técnicas para evaluar estos aspectos.

5) “No hay tiempo para evaluar”:

Eso depende de nosotros. Las evaluaciones se pueden planificar y organizar. Deben ser parte de nuestro quehacer diario.

4.3.1. ¿Cómo se evalúan los procesos y resultados de la entrega de servicios?

La evaluación debe ser parte de nuestro trabajo. Sin embargo, podemos tener un área especial que vele permanentemente por el servicio que estamos entregando; por cómo lo entregamos y por su efecto en el residente. Esta unidad estará continuamente controlando y evaluando procedimientos y resultados. Sus conclusiones quedarán en nuestra organización y sacaremos lecciones permanentemente de ellas. En la medida en que transcurra el tiempo, estas lecciones se van transformando en una **mejora continua** para nuestra institución.

Esta área puede estar compuesta por personal preparado para ello, también se puede solicitar dicha tarea a externos, como, por ejemplo, incorporar estudiantes en práctica o tesis de carreras relacionadas al área social que realicen este proceso liderado por la dirección de la residencia.

Para evaluar podemos utilizar herramientas cualitativas y cuantitativas. ¿Sabes de qué se tratan estos conceptos? Te los explicamos:

a) Técnicas cuantitativas

Primero que nada, revisemos ¿qué es un indicador?

Según la Real Academia Española de la Lengua:

| Indicador | Indicar |
|--|--|
| 1. Adj. Que indica o sirve para indicar U.t.c.s.m. | Del lat. Indicare. 1. tr. Mostrar o significar algo con indicios y señales. 2. tr. Decir algo. 3. tr. Dicho de un médico: Recetar remedios. |

Las dos primeras acepciones del término “indicar” se aproximan a lo que queremos hablar en este punto. Un indicador nos dice algo, nos da señales. Los indicadores son escalas numéricas para medir el cumplimiento de objetivos.

Algunas características que deben tener los indicadores son:

- El costo de obtenerlos debe ser menor al beneficio que nos traerá usar esa información.
- Deben ser fáciles de medir (de obtención rápida).
- Deben ser oportunos, es decir, en un momento del tiempo que nos sea útil.

No te desvivas en llenarte de indicadores que nunca mirarás o que no te serán de utilidad. No te olvides que los indicadores son un medio (para saber cómo lo estás haciendo) y no un fin. Es decir, no pierdas el norte de lo que quieres saber y para qué lo quieres saber.

Un indicador por sí mismo no entrega toda la información, porque ¿cómo sabremos si lo estamos haciendo bien o mal? Necesitamos compararlo con un estándar o meta.

| Meta | |
|------------------------|--|
| Definición | Valor numérico deseado en la escala de un indicador. |
| Características | <ul style="list-style-type: none"> • Desafiantes y alcanzables. Es decir, proponer el esfuerzo máximo de tu organización, de una manera realista. • Siempre con un periodo de tiempo definido o fecha de cumplimiento. |

De esta manera, sabremos si lo estamos haciendo bien cuando el indicador cumpla con la meta. Lo importante es que lo hagas regularmente, de manera que sea útil para tu organización.

Algunos ejemplos de indicadores cuantitativos:

- Porcentaje de asistencia a alguna actividad
- Número de residentes trabajando

b) Técnicas cualitativas

Se utilizan para evaluar aspectos que son difíciles de medir, pero que no podemos abandonar por ser parte de nuestra esencia y de nuestra misión.

Se trata de información subjetiva, a la que llamaremos **reflexiones**. Su objetivo es examinar la experiencia individual de una persona, o bien “medir” aspectos relacionados con los cinco sentidos, emociones y juicios de valor.

Pero no dejemos lo cualitativo en el aire. Te invitamos a **sistematizar**. En el anexo I.C te presentamos una definición de sistematización de experiencias.

Algunos ejemplos de reflexiones cualitativas:

- Reflexiones a partir de entrevistas u observaciones.
- Evaluaciones subjetivas hechas por el equipo luego de una actividad.
- Evaluaciones realizadas por un tercero (persona significativa de la persona con discapacidad).
- Cumplimiento de estándares de calidad.

En el anexo I.D te mostramos cómo se puede ir diseñando o pensando una evaluación cualitativa y también una cuantitativa.

4.3.2. Estándares para evaluar los servicios

Para el caso de servicios residenciales de personas con discapacidad adultas, existen **estándares de calidad** especialmente definidos. Estos estándares se enfocan principalmente en los procesos. Y para cada uno de estos estándares existen criterios que se deben cumplir para que ese estándar sea alcanzado.

¿Por qué surgieron estos estándares? Una serie de investigaciones realizadas a nivel internacional en residencias que atienden a personas con algún tipo de discapacidad intelectual concluyeron que uno de sus principales problemas es la falta de consistencia en los estándares aplicados por diferentes autoridades locales y de salud. Como conclusión de estas situaciones, se dispuso la necesidad de establecer una serie de estándares mínimos, por todos compartidos.

Si te interesa profundizar en los estándares y los criterios para dar cumplimiento a ellos, puedes revisar el Anexo I.E de este manual, donde se presentan los más relevantes para las residencias en convenio con SENADIS.

5. Consejos virtuales

Respecto a la misión

En este apartado recopilamos algunas ideas que pueden ayudar a fortalecer la comprensión de la misión internamente, sobre todo a los nuevos colaboradores y voluntarios, desde el uso de la tecnología.



Página Web

Si contamos con una página web, debe estar incorporada nuestra misión, en un lugar que sea de fácil acceso para todos.



Correo institucional

Además de incluir nuestros datos personales en el pie de firma del correo, podemos incorporar la misión. Así a cada persona que le llegue un correo nuestro, sabrá cuál es nuestra misión.



Boletín digital

Si contamos con uno, podemos enviarlo a nuestra base de datos, incluyendo en el encabezado nuestra misión. Así nuestro público leerá siempre la misión y nos irán reconociendo.



Power Point

Si queremos que nuestro público interno de la residencia (colaboradores, profesionales, directivos, voluntarios, etc.) recuerde y se apropie de la misión, incluyamos la misión en la lámina de inicio de cualquier presentación de Power Point. Así cada vez que tengamos

una reunión, inducción u otra instancia en que esté el equipo, podemos recordarla.



Publicar nuestra misión en las redes sociales

Cada cierto tiempo difundir en las redes sociales de la organización y/o página web.

Podemos aprovechar alguna actividad de la residencia, por ejemplo, la implementación de un taller: “Hoy iniciamos el taller de huerto sustentable del grupo de voluntarios, instancia que nos permitirá potenciar las habilidades de nuestros residentes y dar cumplimiento a la misión institucional de promover la inclusión social de las personas con discapacidad a quienes apoyamos”.

Respecto a los servicios

En esta sección, queremos dejarte algunos datos que puedes encontrar en internet y que pueden inspirarte para diseñar y mejorar los servicios:



Cursos de la Corporación Simón de Cirene

Si quieres profundizar sobre los servicios te invitamos a revisar capacitaciones que la Corporación Simón de Cirene ha desarrollado.

<https://cursos.simondcirene.cl/social/>



Pictosonidos

Aplicación web de libre acceso pensada para trabajar el vocabulario a través de la asociación de locuciones verbales y sonidos asociados.

www.pictosonidos.com



Comunicador Go Talk

Dispositivo electrónico de comunicación, fácil de usar, que es compatible con las personas que tienen un habla limitada o nula. Se puede usar durante sus actividades diarias. Graba y almacena mensajes. Tiene botones programables que permiten a la persona personalizar imágenes y audio.



Software Jaws

El programa lee en voz alta todo lo que aparece en la pantalla del computador. Lo hace siguiendo un orden racional, además describe

todas las acciones y sugiere atajos de teclado para navegar por cada elemento. Permite leer lo que estás redactando, facilitando la edición de documentos. Su configuración permite su uso con Braille.



Software E-mintza

Sistema de comunicación aumentativa y alternativa dirigido a personas con autismo o con barreras de comunicación oral o escrita. El objetivo principal de este *software* es permitir que la persona pueda comunicarse con otras mediante el uso de tecnología táctil y multimedia, adaptándose fácilmente a sus necesidades. Asimismo, promueve su autonomía a través de la agenda personalizada.

www.fundacionorange.es/aplicaciones/e-mintza/



Software In-Tic

Posibilita que las personas mejoren su autonomía personal adaptando las funcionalidades del ordenador a sus propias necesidades, a través de una biblioteca multimedia con imágenes y sonidos indexados y categorizados.

www.proyectosfundacionorange.es/intic/que_es_in-tic/index.php



Software Toca la pantalla

El programa busca facilitar el trabajo en actividades de estimulación, causa-efecto, incentivación de movimientos, etc. Puede ser utilizado con un monitor regular y un mouse, y además tiene especial aplicación con pantallas táctiles y pizarras digitales interactivas.

<http://www.antoniosacco.com.ar/tlp.htm>

Además, si en tu organización quisieras implementar tecnologías para uso del personal de trato directo y profesionales, te dejamos las siguientes sugerencias:



PictogramAgenda

Aplicación móvil gratuita para celulares y tablets que facilita la generación y uso de agendas visuales. Diseñada para que personal de trato directo o profesionales presenten al residente imágenes de situaciones de la vida cotidiana para que decidan su participación en las actividades del diario vivir.

Este tipo de agendas contribuye a estructurar las actividades de los residentes y a mejorar aspectos relacionados con su bienestar emocional.

Busca y descarga en las tiendas de aplicaciones de los dispositivos móviles.



JClic

Herramienta de estimulación cognitiva que busca, a través de ejercicios mentales, activar la memoria y fortalecer el pensamiento de los residentes.

Diseñada para que personal de trato directo o profesionales apoyen al residente en la realización de ejercicios mentales como rompecabezas, asociaciones, ejercicios de texto, palabras cruzadas, entre otros. Además, permite crear y organizar su propia biblioteca de proyectos y escoger entre diversos entornos gráficos y opciones de funcionamiento.

Más información y descarga del programa en el siguiente link:

<http://clic.xtec.cat/es/jclic/download.htm>



SoyCapaz

Aplicación móvil gratuita (solo sistema Android) orientada a fortalecer la autonomía e independencia del residente.

Diseñada para que personal de trato directo o profesionales ayuden al residente a programar cuatro funciones básicas:

- Mi Calendario
- ¿Dónde estoy?
- Mis trabajos
- Necesito Ayuda

Busca y descarga en las tiendas de aplicaciones de los dispositivos móviles.

6. Buenas prácticas

En esta parte se presentan buenas prácticas recopiladas en residencias y otras organizaciones, que los pueden inspirar en su quehacer.

Son acciones que han demostrado que “funcionan bien” y producen buenos resultados, por lo tanto, las hemos recopilado para que las visualicen y vean si las pueden aplicar en sus residencias.

Se considera una buena práctica a aquella que:

| | |
|--|--|
| Presenta un resultado positivo para la persona con discapacidad y su inclusión social. | Es sostenible en el tiempo, pudiendo producir efectos duraderos a largo plazo. |
| Es sencilla y simple de ejecutar en el contexto residencial. | Es replicable en otros lugares con características similares. |
| Surge como respuesta a una situación que es necesario modificar o mejorar, para conseguir el ejercicio pleno de derechos de las personas con discapacidad y su inclusión en la sociedad. | Es creativa. |

Esta información se ha recogido mediante entrevistas presenciales y virtuales a las siguientes residencias en convenio con Senadis:

- Corporación Belén, Talca.
- Residencia Don Orione, Antofagasta.
- Hogar San José de Maipo (Servicio de Salud Metropolitano Sur Oriente)
- Fundación Fénix Chile, Paine.
- Pequeño Cottolengo, Cerrillos.
- Centro de Acogida Residencial San Luis Gonzaga de Rostros Nuevos, La Granja.
- Los Jazmines de Coanil, La Reina.
- Residencia Imillitay Qal de Prodel, Iquique.
- Residencia Oscar Pereira, La Pampilla, Coquimbo.

En cada capítulo te iremos mostrando estas buenas prácticas.

Misión

Fortalecer la misión

- **La misión en todas partes**

Apenas definimos la misión, la anotamos en cada rincón de nuestros espacios físicos y virtuales: a la entrada de la residencia, en el diario mural, en la página web de la fundación.

- **Adquisición y uso de tecnología para visualizar la misión**

Postulamos a un proyecto para adquirir una pantalla grande que usamos en el hall de la residencia y en ella solo transmitimos mensajes positivos para residentes y colaboradores. Proyectamos la misión escrita y con imágenes, videos, fotografías de los residentes y sus avances, su participación en actividades, celebraciones, también recordamos aquellos momentos donde salimos bien parados de una crisis o donde superamos momentos duros que vivió alguno de nuestros residentes y nos abrazamos de alegría.

- **Apoyo de empresas para fortalecer nuestra misión**

Nuestra organización ha establecido contactos con profesionales voluntarios que nos han capacitado en distintas áreas, entre ellos, con profesionales del área de recursos humanos de una empresa, que nos dieron charlas y una actividad con ejercicios para comprender la misión, relacionándola con las acciones y los servicios que ofrecemos. Nos ayudaron a vincular la misión declarada en una frase con las acciones de nuestra cotidianeidad, para así darnos cuenta de cómo vamos logrando y cumpliendo nuestros objetivos y cómo impacta en los residentes. El objetivo de esta iniciativa fue aprender del mundo empresarial y adoptar buenas estrategias.

- **Reflexionamos la misión**

Al menos una vez al año diseñamos una jornada de reflexión; proyectamos la misión, las acciones planificadas, lo que resultó, lo que no resultó, lo que salió, bien y no tan bien, lo que falta, en qué fallamos, en qué fuimos excelentes y, algo muy importante, escuchamos las sugerencias de todos para mejorar. Si la misma organización no tiene la capacidad, tiempo o espacio para planificar esta actividad, podemos generarla como una capacitación, contratando personas externas o voluntarios que nos ayuden a guiarla y extraer ideas para nuestra planificación del siguiente año.

Personas usuarias

Mapa de gustos y preferencias

Diseñamos un esquema personalizado por residente con sus preferencias en diferentes áreas: alimentación, uso del tiempo libre, vestuario, etc. Con ello promovemos sus decisiones y preferencias.

| MAPA DE PREFERENCIAS de Gustavo | |
|--|--|
| ✔ | ✘ |
| <ol style="list-style-type: none"> Hacer deporte Que me llamen por mi nombre Bailar y cantar Comer frutas y chocolates Barrer y regar las plantas Salir a la feria | <ol style="list-style-type: none"> Despertar temprano Que tomen mis cosas sin mi permiso Comer zanahorias Estar inactivo Ver las noticias Perder en los juegos |

Reconocimientos

- Visibilizar lo positivo**

Consiste en mostrar los talentos, particularidades, capacidades y logros de residentes, en paneles, diarios murales, galerías. Es una buena manera de motivarlos e incentivarlos a sentirse orgullosos de estar aquí y de quiénes son.

- Todos y todas somos un hogar**

Tenemos en cada casa las fotos de quienes habitan en ella: en el living, en sus dormitorios. De esta manera, queremos que se sientan en su hogar y en familia.

- Reconocemos los talentos**

En el caso de quienes han participado en maratones o actividades deportivas, dispusimos un mural con las medallas que obtuvieron en las competencias.



Fotografía: Diario mural con fotos y textos.

Servicios

Implementar ayudas técnicas y tecnológicas

- **Facilitar acceso y apoyos**

Buscamos e implementamos maneras de facilitar el acceso y dar apoyos para el ejercicio de la autonomía, reutilizando materiales de desecho para diseñar algunos soportes que les ayuden en su proceso de inclusión social, como cinturones y sábanas de transferencia, cubiertos adaptados, mangos de sujeción para diversos objetos, atriles de lectura y juegos, entre otros. Se pueden encontrar ideas en el “Manual de fabricación de ayudas técnicas y asistencias tecnológicas a bajo costo” (año 2014) elaborado por el Centro de Trastornos del Movimiento (Cetram) y financiado por SENADIS. El documento está disponible en el siguiente link: <https://n9.cl/rqec3>

- **Videollamadas para reforzar vínculo familiar**

Apoyamos a los residentes en realizar videollamadas para conversar con sus familiares. Esto tomó mayor fuerza durante la pandemia.

- **Solicitamos aportes tecnológicos para la residencia**

Conseguimos, con empresas cercanas, computadores, tablets y teléfonos, ya sea para la residencia o para algunos residentes que los aprovecharon muy bien. El personal de trato directo y todo el equipo los apoya en la búsqueda de páginas web de su interés; algunos usan correo electrónico, buscan cosas en Google y hacen videollamadas con sus familiares.

Fomentar la inclusión laboral

- **Detección de motivación y habilidades para el trabajo**

El trabajo del terapeuta ocupacional, con el apoyo de todo el equipo, consiste en que quienes están motivados y motivadas por trabajar, realicen actividades orientadas a aprender y practicar, para aproximarse al mundo del trabajo. Se detectan sus habilidades y realizan talleres o actividades personalizadas. Con esta estrategia reforzamos la responsabilidad, el trabajo en equipo, la motivación y el desarrollo de sus habilidades, buscando la aproximación a una ocupación formal dentro de su lugar de confianza (la residencia).

- **Vinculación con empresas para contratación de residentes**

Establecemos vínculos con empresas y también las empresas buscan organizaciones sin fines de lucro, para contratar personas. A los y las residentes en condiciones de trabajar, se les apoya para que se desarrollen en esta área.

- **Vinculación con organismos estatales**

Establecemos contacto con la Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL) y la Oficina de la Discapacidad de la municipalidad, que nos orientan permanentemente en estas materias. Ambas instancias mantienen informadas a las organizaciones interesadas en las materias de inclusión laboral.

Promover la participación en actividades deportivas, sociales, culturales y cívicas

- **Actividades municipales**

Establecemos vínculos con la comunidad y el entorno como juntas de vecinos, grupos de jóvenes, scouts y grupos de iglesia, que ofrecen variadas alternativas de desarrollo integral para personas de la comuna: participar en un grupo de música, actividades folclóricas para el 18 de septiembre, actividades deportivas, festivales, teatro, entre otras. Si ellos quieren participar, los apoyamos (a algunos debemos acompañarlos, otros necesitan traslado en vehículo. Estamos pendientes de lo que necesitan o si les falta algo para desarrollar la actividad).

- **Actividades comunitarias**

Establecemos vínculos con la comunidad y el entorno; juntas de vecinos, grupos de jóvenes, scouts y grupos de iglesia, que ofrecen variadas alternativas de desarrollo integral para personas de la comuna: participar en un grupo de música, actividades folklóricas para el 18 de septiembre, actividades deportivas, festivales, teatro, entre otras. Si ellos quieren participar, los apoyamos (a algunos debemos acompañarlos, otros necesitan traslado en vehículo; estamos pendientes de lo que necesitan o si les falta algo para desarrollar la actividad).

- **Sufragio en elecciones**

Motivamos a los y las residentes a participar del proceso de elecciones (año 2021). Para ello, los motivamos a ver la franja electoral por televisión, el debate de candidatos presidenciales, que nos comentaran lo que entendieron y las dudas que tenían. Algunos fueron a votar ese año (2021) y por diferentes candidatos, según expresaron. De esta forma, promovemos la participación ciudadana en democracia.

- **Proyectos para implementación deportiva: fomentar la participación**

Postulamos a proyectos con privados y buscamos orientaciones del Ministerio del Deporte y de la Teletón para conseguir implementos deportivos para los residentes, que acá están muy motivados por participar en maratones. Estos implementos son de alto costo y/o difíciles de encontrar en cualquier tienda.

Adaptaciones del entorno

- **Hogar**

Decoramos y adaptamos nuestra residencia para que pareciera una casa; antes parecía un hospital. Para esto, incorporamos en el presupuesto los recursos que necesitaríamos y sumamos el trabajo de voluntarios para transformarla en un hogar.

- **Habitaciones a su gusto**

Hemos adaptado las habitaciones según los gustos de los residentes. A algunos les gusta más dormir solos, otros tienen sus compañeros de habitación preferidos. Hemos intentado dar en el gusto a todos. Y, por supuesto, que participen en la elección de colores de sus dormitorios y en la decoración.

- **Dormir tranquilos**

Organizamos los dormitorios con dos camas cada uno y organizamos que, en cada uno de ellos, quedara un residente que pueda apoyar a su compañero o compañera de habitación. Por ejemplo, Laura tiene movilidad reducida y no habla, entonces la dejamos con Mariela que sí puede moverse y pedir apoyo a alguien, de ser necesario.

- **Comer juntos**

Ampliamos el comedor, uniéndolo con una sala de estar, con el fin de que todos y todas compartamos las comidas, estrechando lazos y conociéndonos más. El personal también almuerza con ellos, porque somos una familia.

- **Construcción de lugares recreativos y terapéuticos**

Construimos un gallinero y un huerto para fortalecer los servicios de rehabilitación con terapia complementaria, apoyada por los profesionales de la salud. Esto ha impactado positivamente en la motivación y en la generación de habilidades blandas, psicomotoras, de inclusión, participación, rehabilitación y recreativas de los residentes.

CAPÍTULO II

Estructura de la organización

“

“Antes de establecer un organigrama del hogar, como que nos faltaba un orden, una estructura. Todos recurrían a la directora ante cualquier necesidad o problema. Ella se encargaba de todo y tenía que ver todo. Era muy complejo, porque sin estructura una no puede dar indicaciones como directora técnica (...) Ahora es más organizado, más ordenado y todos los funcionarios conocen el organigrama y saben a quién dirigirse. Nos pasaba mucho que las personas nuevas no sabían a quién preguntarle cosas. Como a quién pedirle un adelanto, por ejemplo. Estábamos muy confundidos y ahora el contar con una buena estructura nos ha servido harto”.

Carolina Apablaza

Directora Técnica
Residencia Don Orione de Antofagasta



Ilustración: personas sarmando un puzzle con forma de bombilla.

1. ¿Qué es la estructura organizacional?

La estructura organizacional representa la forma en la que se organiza el trabajo dentro de una organización. Contempla la distribución formal de los puestos de trabajo y la coordinación entre ellos para cumplir un objetivo. Define los roles, las funciones, responsabilidades y jerarquías dentro del equipo. Involucra también procedimientos que conectan las áreas, tareas y responsabilidades para cumplir los objetivos.

Todo esto facilita la tarea de alcanzar los objetivos propuestos, motiva al equipo y ayuda a concretar la misión institucional. En este diseño todos los sectores de la organización se agrupan en áreas o departamentos definidos, delimitados, pero, a su vez, colaborativos.

Una manera de medir si estamos cumpliendo eficientemente con esta estructura, es determinar si estamos cumpliendo la misión y si lo hacemos de manera sostenible.

Para las organizaciones es fundamental contar con una estructura fuerte y permanente, que permita enfrentar las dificultades del día a día.

¿Por qué es importante contar con una estructura organizacional?

Porque no basta con nuestra pasión para hacer las cosas, se necesita claridad para el cumplimiento de la misión. Y esta claridad comienza con tener una buena estructura organizacional, para que el equipo de trabajo identifique las áreas, las funciones, los roles, las jerarquías y responsabilidades de cada colaborador y jefatura.

Si se cuenta con una estructura clara, todos en la organización sabrán cuál es el trabajo que deben desarrollar, los límites de acción de cada área, a quiénes recurrir para solicitar ayuda u orientación, entre otras, y el cómo aportar para avanzar hacia el propósito y fin de la organización.

2. Organigrama

El organigrama es la gráfica en la cual se expresa la estructura organizacional, donde se hace mención a la responsabilidad y la jerarquía de cada cargo.

2.1. El organigrama en una organización sin fines de lucro (OSFL)

En una OSFL el organigrama es distinto al de otra organización o empresa, por su naturaleza, ya que tiene que considerar dos tareas básicas:

- Dar servicio al usuario
- Convocar a la sociedad a colaborar con su misión, velando por la sostenibilidad de la organización

Dado esto, se propone un modelo de “2 brazos”: en un brazo está el usuario (el residente, en este caso), en el otro, la sociedad y en la columna central, está quien sostiene la organización. Al pensar en el organigrama de esta manera, consideremos que no se puede “enchuecar la columna”, siempre se debe pensar en lograr brazos de igual fuerza y tamaño.



Y de acuerdo con esta doble tarea, deberá existir una estructura que responda a esta dualidad. Ahora vamos a revisar un organigrama que refleja las típicas áreas que tiene una OSFL.



Figura: Organigrama de OSFL de la Corporación Simón de Cirene.

La **jerarquía** del organigrama estará representada en el sentido vertical; los cargos de mayor jerarquía son los de arriba e irá descendiendo esa jerarquía en la medida que bajamos la mirada. El Directorio, por ejemplo, es superior jerárquico de la Gerencia o Dirección Ejecutiva y ésta lo es del área de servicios, Recursos y Administración. Estas tres áreas están en el mismo nivel jerárquico.

Las **responsabilidades o funciones** están representadas en un sentido horizontal. Esto quiere decir que las tareas del área de Servicio son distintas a las del área de Administración. Son actividades distintas, con funciones distintas, pero en el mismo nivel jerárquico.

Habrá entonces un **área de Servicios** encargada del usuario y un **área de Convocatoria** encargada de la sociedad. Y junto a estas dos normalmente encontramos una tercera área encargada de coordinar y proveer de recursos a las anteriores: el **área de Administración**.

Como la estructura organizacional también pone de manifiesto las jerarquías, sobre estas tres áreas habrá una cierta autoridad que entregue prioridades. Aquella encargada del corto y mediano plazo, la llamaremos Dirección Ejecutiva o Gerencia. A la que vela por el largo plazo, la llamaremos Directorio o Equipo Asesor.

Revisemos entonces de qué se tratan estas tres grandes áreas:



Las figuras del Directorio o Equipo Asesor y de la Dirección Ejecutiva o Gerencia lo veremos más adelante en este mismo capítulo.

Área de Servicios

Es aquella donde se ejecuta la razón de ser de la organización. Es el corazón de la institución, porque en la buena entrega de los servicios se juega el cumplimiento de la misión.

Será la encargada de ejecutar todas las intervenciones que promuevan la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y la promoción de derechos de los residentes. Y lo hará a través de la gestión de vínculos con el entorno, gestión de intervención con el residente, gestión de infraestructura y procedimientos de convivencia y gestión y desarrollo de competencias del personal.

Desde el punto de vista del organigrama, el área de Servicios tendrá una serie de subdivisiones de acuerdo con la cantidad de servicios que entregue.

Área de Convocatoria o Captación de Recursos

Esta área es fundamental para avanzar en el fortalecimiento de la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y la promoción de derechos de los residentes. Si una organización quiere cumplir su misión, debe ser capaz de convocar e integrar a la comunidad y generar estrategias para comprometerla en el desafío de cambiar la mirada sobre la discapacidad en la sociedad.

Fallar en la convocatoria y captación de recursos no solo afectará a la organización en lo económico, también en su rol como garante de derechos de las personas con discapacidad.

La función principal del área será desarrollar y ejecutar acciones concretas que promuevan la interacción efectiva, permanente y de beneficio mutuo entre la residencia y la comunidad.

Uno de sus roles será el de visibilizar a la residencia y facilitar la inclusión de las personas con discapacidad en la sociedad.

Te sugerimos crear unidades o subáreas de:

- **Marketing:** es aquella que acerca y da a conocer nuestra obra en la sociedad.
- **Captación de Recursos Económicos:** tendrá como responsabilidad conseguir los fondos que necesitamos para llevar a cabo los proyectos.

- **Voluntariado:** invita a voluntarios a participar en nuestra organización.

Esta área se desarrolla más adelante en el capítulo “Gestión de Recursos” de este manual.

Área de Administración

Es el equipo responsable de poner a disposición los recursos humanos y materiales que hagan posible el cumplimiento de la misión. En particular, esta área abastece y coordina a sus colegas del área de servicios y de convocatoria, para que cumplan su cometido.

Esta área de administración debe existir en toda OSFL. Lo que sucede con mucha frecuencia en este tipo de organizaciones, es que lo administrativo no sea demasiado interesante para quienes se desempeñan en el mundo social. ¡Grave error! Esta área de administración debe ser tan querida y poderosa como las otras.

Uno de sus roles será la administración de los recursos económicos y materiales de la organización. Una tarea fundamental que deberá cumplir es la gestión de infraestructura y procedimientos de convivencia. Es decir, velará por la accesibilidad de los espacios físicos y por una administración residencial que promueva rutinas de vida diaria hogareñas, garantizando la privacidad, la protección, la sana convivencia y la vida independiente de los residentes. Por ejemplo, serán los encargados de hacer las adaptaciones del entorno que sean necesarias para el bienestar de los residentes.

Por otro lado, esta área también será la encargada de gestionar el desarrollo de las competencias del personal para la promoción de la autonomía, inclusión social y derechos, en los diferentes programas implementados en la residencia. Además, serán los encargados de crear los perfiles de cargos de personal de trato directo, profesionales, entre otros.

En un área de Administración se pueden crear las siguientes subáreas:

- Recursos Humanos o Personas
- Finanzas
- Infraestructura
- Gestión de procesos y uso de TIC's, entre otras

En el siguiente capítulo, “La Administración” desarrollaremos en profundidad varios aspectos de esta área.

Recuerda que cada residencia tiene la libertad para diseñar su propia estructura organizacional. Sin embargo, te sugerimos tomar en cuenta todo lo revisado anteriormente, ya que te servirá para tener una organización más robusta.

3. Los equipos dentro de la residencia

3.1. Directorio o equipo asesor

El Directorio es la máxima autoridad y responsable final del éxito o fracaso de su gestión. Su énfasis no debe estar en el día a día, sino en los grandes lineamientos de la dirección a largo plazo.

a) ¿Cómo se conforma un directorio?

Los integrantes del Directorio deben estar comprometidos con la misión y visión de la organización.

Su trabajo es “*ad honorem*”, es decir, no reciben salario, y sus integrantes tendrán que disponer de tiempo para trabajar abocados en la organización, ya que como mínimo deberán sesionar una vez al mes. Por eso, el director debe saber con exactitud y desde un comienzo el plazo de su nominación.

Es aconsejable renovar el Directorio parcialmente cada tres o cuatro años. Esto ayudará a fortalecer la transparencia institucional.



Ilustración: personas sentadas en círculo conversando.

Un Directorio debe estar conformado por siete miembros como máximo. Se recomienda que su composición numérica sea impar o que el voto del presidente valga doble para facilitar la toma de decisiones.

b. El Modelo T.A.C.E.R/L

A continuación, presentamos un modelo que te ayudará a escoger a los integrantes del directorio de tu organización social.

Los directores de organizaciones sociales deben ser elegidos fundamentalmente **para** el cumplimiento de una tarea y **no por** ser conocido o amigo cercano de alguien de la organización. Por esta razón, hay que plantearles desde un comienzo cuáles serán los “deberes específicos” de su cargo. Pero no debe confundirse con el trabajo del día a día. La responsabilidad que tendrá cada director es para el análisis del largo plazo y el apoyo al equipo de la organización.

Se trata entonces de que cada director debe asumir una de estas responsabilidades y tener los conocimientos y contactos que se requiera.

¿Cuáles son estas responsabilidades o tareas?

| Modelo T.A.C.E.R/L. |
|--|
| <p>T: Director/a Técnico/a</p> <p>Preocúpate de tener un director que sepa de la temática de la cual trata tu organización y que permita nutrir al resto del directorio de las perspectivas técnicas relacionadas a los servicios que entregan.</p> |
| <p>A: Director/a Administrativo/a</p> <p>Este director debe velar por la buena administración de la organización. Lo fundamental es procurar la creación de un sistema de información que dé cuenta global de lo que ha sido el mes para la organización y sea analizado por el directorio.</p> |
| <p>C: Director/a de Convocatoria o Recursos</p> <p>Este director/a tiene la misión de colaborar con la obtención de recursos y de invitar a la sociedad a sumarse al proyecto. Su rol no es golpear puertas, sino que más bien crear estructuras adecuadas para que la organización logre sus objetivos en términos de recursos y convocatoria.</p> |

E: Director/a de Evaluación

Siempre debe existir un director encargado de evaluar los servicios que entrega la organización. Debe ser una especie de “voz de los y las residentes”. Puede existir más de un director “E” o se puede ir rotando el cargo entre los directores. De este modo cada director tendrá un conocimiento cabal del residente, por una parte, pero también será muy realista respecto a las posibilidades de la residencia, por otra.

R: Director/a de Relaciones Públicas

Este director tiene la responsabilidad de acercar nuestra organización social a la sociedad. No estamos diciendo que su tarea sea buscar fondos, sino que debe procurar que nuestro nombre sea reconocido y querido, y también de establecer los contactos y relaciones con actores de interés para la organización.

L: Director/a Legal

Siempre es útil contar con un abogado que pueda asesorar a la organización en el día a día.

En el caso de tu residencia, puede ser que veas la existencia de este Directorio como algo muy lejano, ya sea porque en la práctica no existe o porque son parte de una organización muy grande y el Directorio, nunca o pocas veces, está presente en la residencia. Sin embargo, te insistimos que es importante contar con un buen Directorio y apoyarse en él, ya que te ayudará a mirar más allá y a pensar en el largo plazo.

3.2. Dirección Ejecutiva

El/la directora/a ejecutivo/a es quien dirige la organización. Gran parte de su tiempo está dedicado a realizar tareas estratégicas en lo económico, administrativo, desarrollo del personal, plasmar el sello institucional al equipo, el trabajo con los residentes, promover que toda la organización se impregne de sus labores que apunten hacia el cumplimiento de los servicios con estándares de calidad, en todos los ámbitos de la gestión residencial.

La Dirección Ejecutiva debe empoderar a los equipos de trabajo, delegar tareas y apoyarse en el trabajo de cada una de las áreas. Esta persona es quien representa la imagen de la organización y, por eso, tiene algo de relacionador/a público/a. Debe tener las condiciones para representar a la residencia frente a

otras organizaciones claves como SENADIS, municipalidades, organizaciones vecinales, empresas, entre otros.

Es responsable de la coherencia entre la misión de la organización y los servicios que se entregan. Además, si bien es el encargado de la operación general de la organización, en otras palabras, del “corto plazo”, igualmente debe contar con una visión estratégica compartida con el Directorio, siendo capaz de proyectar a la residencia y sus objetivos en el largo plazo.

3.3. Las personas en el área de Servicios de una residencia para personas adultas con discapacidad

Ya hemos comentado anteriormente que esta área es la razón de ser de la residencia: el área con mayor visibilidad. Las personas encargadas de los servicios deben tener a los residentes en el centro de su quehacer, ya que ellos son la razón de ser de la organización. Los colaboradores de esta área son los que tienen el contacto directo con las personas con discapacidad adultas de la residencia y, por eso, a través de este grupo se pone en práctica la misión.

¿Quiénes conforman este equipo?

a) Dirección o administración de la residencia

El área de servicios está liderada por este cargo que vela por el correcto funcionamiento de la/s residencia/s. El nombre puede ser “jefatura técnica”, “jefatura de residencia”, “coordinación técnica” o similares.

Para promover los derechos de los residentes y cumplir con la misión institucional, la persona en este cargo deberá:

- Garantizar el funcionamiento de la residencia, el desarrollo de sus colaboradores y asegurar el bienestar de los y las residentes, según la misión, fin y propósito del convenio con SENADIS.
- Liderar los procesos de evaluación de las diferentes intervenciones que se ejecutan en la residencia.
- Administrar recursos del equipo que realiza las intervenciones.

Las competencias con las que debe contar son: capacidad de trabajar en equipo y liderarlo, capacidad para resolver problemas, iniciativa, disposición a un aprendizaje permanente y buena comunicación, entre otras.

b) Personal de trato directo

Son quienes brindan los servicios directamente al residente. El cargo puede llamarse “asistente de trato directo”, “apoyo a residentes”, “monitor/a” o similares.

Es el que tiene el contacto más cercano con la persona con discapacidad, transformándose muchas veces en sus referentes afectivos, lo que implica una responsabilidad ética. Son estas personas los que ayudan a los residentes a comer, trasladarse, los asisten en el aseo personal, les brindan acompañamiento, etc. Su trabajo va a ser una de las principales determinantes de cómo es percibido el servicio que se entrega en tu residencia. Por lo tanto, el perfil que definas para este cargo debe ser de total coherencia con los valores que declaraste junto a tu misión y con el fin y propósito del convenio SENADIS.

Sus principales labores se concentran en acompañar y apoyar al residente y colaborar con el equipo profesional, en particular:

- Apoyando en la construcción e implementación del Plan de Intervención Centrado en la Persona (PICP) en base a lo indicado en los convenios y el equipo técnico.
- Asistiendo y apoyando en actividades durante la estadía del residente en su cotidianeidad: salud, alimentación, tiempo libre y otros.

Las habilidades principales con las que deben contar deben estar orientadas al buen trato, empatía, paciencia, amabilidad, buena comunicación y a fomentar la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y la promoción de los derechos de los residentes.

c) Equipo técnico y profesional

Esta función corresponde a los profesionales que el convenio SENADIS exige que sean parte de la organización. Se encargará de coordinar y monitorear el desarrollo e implementación del Plan de Intervención Centrado en la Persona (PICP), entre otras cosas.

Las habilidades principales que requiere cada persona que compone el equipo son técnicas (propias de su formación), junto con una gran motivación para trabajar directamente con personas con discapacidad y así puedan entregar una atención integral y centrada en la persona, fomentar la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y la promoción de los derechos de los residentes.

Las residencias en convenio con SENADIS, deben contar en su equipo al menos con:

- Psicólogo/a
- Asistente o trabajador/a social
- Terapeuta ocupacional

Cada organización convocará a diferentes áreas de formación y experiencia técnica y/o profesional dependiendo del perfil del residente y los servicios que se quieren brindar.

Es muy importante realizar un trabajo aunado y complementario entre profesionales y personal de trato directo, en que logren sintonizar aspectos técnicos y operativos, con los realizados por el personal de apoyo, quienes son los que mantienen un contacto estrecho con los residentes, logrando ser un aporte al PICP.

3.4. Las personas en la Administración

En términos simples, esta es el área que abastece y coordina las áreas de Servicios y de Recursos para que cumplan sus objetivos y que apoya en la aplicación de estrategias a la Dirección.

El perfil de la persona que trabaja en esta área es muy diferente al de las otras. Aquí se requiere que el personal sea ordenado, metódico, estructurado y con alguna experiencia administrativa, ya sea del mundo privado o público. Algunas de las tareas son:

- **Tesorería:** manejo de caja, compras de insumos, pagos a proveedores, rendiciones.
- **Contabilidad:** control de presupuesto, registro de ingresos y gastos.
- **Administración de personas:** contratos, vacaciones, pago de remuneraciones, licencias.
- Otras.

Las cualidades descritas arriba son fundamentales para cumplir estos quehaceres de forma impecable. ¿Te imaginas qué pasaría si la persona que lleva el manejo de caja y las rendiciones no es ordenada o bien estructurada para hacer el registro de ingresos y gastos?

Por último, cabe señalar que esta área muchas veces se califica como operativa, pero es importante destacar su rol estratégico. Por eso, las personas que trabajan acá deben aportar con una visión de futuro a la organización y con insumos para la toma de decisiones a nivel de los servicios y en la búsqueda de recursos.

Lo ideal es que esta área cuente con una jefatura o coordinación y con personas a cargo de cada una de las subáreas.

3.5. Las personas en el área de Convocatoria o Captación de recursos

Por ser esta área la que se encarga de convocar a la sociedad a sumarse a la causa de la organización, involucrándose en el desafío de la inclusión social a través del aporte de recursos (económicos y humanos), el equipo a cargo de esta tarea debe trabajar alineadamente con el resto de la organización.

En esta área se necesitan personas con habilidades sociales y comunicacionales, vocación de servicio, que conozcan perfectamente la misión, los programas de la organización, las residencias y sus residentes. Que puedan transmitir a la comunidad mensajes alineados con la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y la promoción de los derechos de los residentes.

Se debe incorporar a personas creativas, que usen las redes sociales y todas las tecnologías de información disponibles. Que tengan la capacidad de crear un plan socio comunitario, un mapa de actores y diseñar estrategias de vinculación con el entorno que convoquen a la comunidad a aportar con su trabajo (voluntarios) y con recursos económicos (donaciones, socios, colectas, entre otros).

4. Pasos para construir un organigrama

¿Cómo comenzar? Haz una lista de los cargos que hay actualmente en la residencia. Ten cuidado de no quedarte atrapado en la forma actual de tu organización, pues lo más probable es que tengas que hacer modificaciones. Es probable que al diseñar el organigrama nos demos cuenta de que faltan personas para llenar cargos, pero ese es un “problema del futuro”. Si haces una buena gestión de recursos podrás acceder a más financiamiento que te permitirá ampliar tu equipo de trabajo. Por ahora, ya sabes que tu organización necesita ese cargo para su adecuado funcionamiento.

¿Cómo construir un organigrama por primera vez?

Los pasos para construir de manera sencilla un organigrama son:

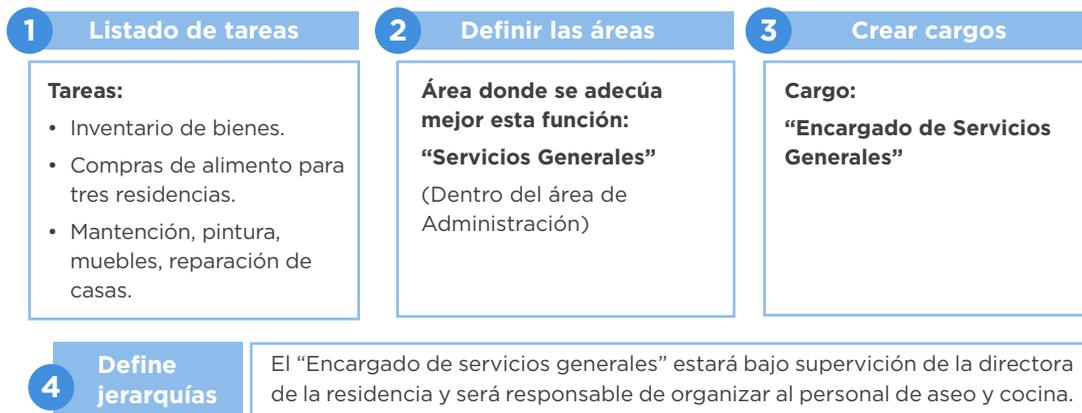
- 1) Comienza anotando las tareas que realiza cada uno de los colaboradores, no detalladamente sino **las grandes tareas**. Es importante que no te vaya a faltar nada e, incluso, piensa en tareas que actualmente no se están haciendo, pero debieran incluirlas.
- 2) **Distribuye esas tareas en las áreas descritas** en el organigrama (Servicios - Recursos - Administración - Dirección Ejecutiva - Directorio o Equipo Asesor).
- 3) **Agrupas las tareas en cargos**, ponles un nombre (“jefe de...”, “asistente de...”, “encargado de...”, etc.) y describe sus funciones y responsabilidades. También define su jerarquía, a quién está subordinado, quién depende de él o ella y qué tipo de decisiones tendrá que tomar. Ten en cuenta que si las tareas aumentan mucho será necesario delegar y crear un nuevo cargo.
- 4) Detalla el **perfil de la persona que debe ocupar cada cargo**. Señala las habilidades que se requieren para realizar las funciones anteriormente descritas.
- 5) Identifica a la **persona más indicada para ocupar cada cargo** y asígnale sus responsabilidades.
- 6) **Dibuja tu organigrama** y si falta una persona deja el casillero vacío, pero con el perfil de la persona que necesitas bien descrito.

Recuerda que este es el organigrama ideal. No te desanimes si tu residencia está muy lejos. Este ejercicio también te ayudará a revisar qué tan bien distribuidas se encuentran las tareas dentro de tu actual equipo.

Además, siempre ten presente que **primero se definen los cargos y luego las personas**. Esto significa que antes de pensar en un nombre en particular, debes precisar el puesto. El orden lógico es definir necesidades, describir el cargo y, por último, buscar al candidato ideal. En este proceso te puedes dar cuenta que hay personas que no cumplen con el perfil para el puesto, a pesar de llevar muchos años trabajando en la residencia.

Por otro lado, **evita zonas grises y crea cargos con claridad**. Determina con exactitud las responsabilidades de cada uno y asegúrate de que no se superpongan. Colaboración o trabajo en equipo no es lo mismo que sobreposición de cargos o zonas sin responsables. Para esto es indispensable que cada persona conozca el límite de su trabajo e identifique dónde parte el de otro.

Ejemplo de este proceso:



En el anexo II.A te mostramos un ejemplo de lo que acabamos de revisar.

¿Quieres profundizar el desarrollo de la estructura organizacional? Entonces, tendrás que construir las **descripciones de cargo**. Así tendrás listo el trabajo para invitar a nuevos colaboradores e ir cubriendo las vacantes que puedan abrirse en cualquier momento. Te invitamos a leer el anexo II.B

¿Y si mi residencia es pequeña?

Las tareas son las mismas en una residencia chica y grande y el organigrama se debe crear pensando en que a futuro se pueden lograr mejoras en el servicio. Bueno, y si las limitaciones de tu equipo actual son muy grandes y sigues sintiendo que esta estructura es lejana e inalcanzable, te recomendamos basarte en este orden de prioridades para crear o fortalecer cargos al interior de tu organización en forma gradual.

a) Un director ejecutivo: si no existe un director ejecutivo dedicado, no hay residencia, ni organización, ni nada; solo un grupo con objetivos difusos.

b) Personal mínimo para los servicios: si hay cargos en que no puedes contratar, te aconsejamos buscar voluntarios.

Después de esto te aconsejamos:

- c) **Jefes de área:** ¿Recuerdas que hablamos de tres áreas? Designa personas a cargo de cada una de estas. No pienses necesariamente en contratar más gente. Para las áreas de administración y recursos puedes pensar en voluntarios. Para los servicios, piensa en el equipo que ya cuentas.
- d) **Un presidente o asesor entusiasta:** busca a alguien del Directorio y, si no tienes, a un asesor voluntario que pueda ver las cosas con una prudente distancia y experiencia, para poder corregir y animar cuando sea necesario.
- e) **Un Directorio o equipo asesor:** ya te aconsejamos contar con un presidente entusiasta, ahora te recomendamos conformar un grupo de gente comprometida en pos de tu misión. Pueden ser asesores voluntarios que aporten con su experiencia en los diferentes ámbitos que te mencionamos para el área del Directorio o equipo asesor.

5. El Alma Mater

Un casillero que no aparece formalmente en los organigramas pero que, sin embargo, está presente en casi todas las organizaciones sociales ocupando un lugar fundamental, es el llamado Alma Mater.

¿Quién es el Alma Mater? Suele ser el fundador o la fundadora y si no es ninguna de las anteriores, es en todo caso la persona que de hecho es el “motor” de la organización. Es casi siempre la cara visible de la organización (o lo fue) y es un elemento “indispensable” para su dinamismo.

Algunas de las ventajas de tener un alma mater son que motiva y mueve a la organización, le da un sentido de



Ilustración: silueta de cabeza, con una planta que crece en su interior, y de la planta nace una idea.

pertenencia importante a quienes trabajan en ella y algunas desventajas que se pueden presentar son que no tenga un rol claro en la organización, que no permita la delegación y que personifique excesivamente a la organización (la comunidad piensa más en ella que en la organización).

Para evitar las desventajas mencionadas, se recomienda que el Alma Mater trate de insertarse en la organización y promueva la delegación de funciones dentro de la estructura organizacional creada o que se creará. Lo fundamental es que delegue porque su rol deberá ser más social y motivacional, que administrativo.

Lo que anhelamos es un Alma Mater que sea capaz de crear y potenciar a otros almas mater dentro de la organización: que estén en cada área, en cada servicio que demos, en cada acto de convocatoria social.

6. Consejos virtuales

A continuación, te invitamos a conocer algunos programas o plataformas tecnológicas que también pueden ser de gran ayuda para difundir la estructura organizacional o apoyarte en su diseño:



Sitio web

Utiliza tu portal web para difundir en la sección “Equipo” el organigrama. Además, puedes incorporar los nombres, fotos, las principales características y las áreas de desempeño de quienes lo componen.



Office

Utiliza este *software* para diseñar estructuras con un diseño atractivo. Puedes usar herramientas sencillas, que están instaladas en todos los PC hoy en día: Power Point, Word y herramientas un poco más específicas de Office como Visio, que sirve para diseñar diagramas de flujo, procedimientos y organigramas.

7. Buenas prácticas

Organizarnos internamente, aplicando lo aprendido en la capacitación

- **Construir por primera vez el organigrama**

No fue una tarea fácil, pero empezamos a hacer “cajitas” con las áreas y los cargos que tenemos hasta ahora, y nos quedó un organigrama bastante básico por ahora, pero nos sirvió mucho para visualizar cuánto nos falta por construir.

- **Generar las descripciones de cargo**

Comenzamos con el área de Servicios. Como tenemos tanto trabajo en el día a día, nos asociamos con un instituto profesional que forma a técnicos en recursos humanos y nos levantaron las descripciones de cargo básicas. Después nosotros como Dirección teníamos que ir revisando si faltaban o sobraban funciones y habilidades. El producto final de este lindo proyecto fue que los estudiantes quedaron encantados de trabajar para nuestra organización y nosotros quedamos con una batería de descripciones de cargo que nos facilita mucho las contrataciones y las evaluaciones de desempeño.

CAPÍTULO III

La Administración

“

“El trabajo en la residencia es mucho (...) a mí me gustaría que hubiera una persona exclusivamente para ver recursos humanos o captación de recursos, un director de finanzas, que sólo se encargue de ver eso, porque no podemos depender de la Directora o del contable para todo, se requiere mucho tiempo.”

Margarita Cisternas

Profesional de Apoyo Contable
Residencia Imillatay Qal de Iquique



Ilustración: Persona haciendo una presentación con gráficos a otras dos personas.

1. ¿En qué consiste la Administración de un Servicio Residencial para Personas Adultas con Discapacidad?

Si comparamos el área de Administración con el área de servicios o de Recursos, pareciera ser que es un área mucho menos notoria. Es raro escuchar que una residencia destaque por “tener una buena administración”. Sin embargo, es común escuchar “esta residencia fracasó debido a una mala administración”.

Podríamos definir que el objetivo del área de Administración es gestionar de forma eficiente los recursos con que se cuenta, ya sea de personas, físicos y económicos, para traducirlos en un mejor servicio y hacer posible el cumplimiento de la misión. De esta manera, esta área cumple la función de abastecer y coordinar las áreas de Servicios y Convocatoria. El gran desafío de esta área va más allá de cumplir sólo con las tareas administrativas, sino lograr tener un área de Administración que genere valor para la residencia y logre dar apoyo real en la toma de decisiones, tanto para la Dirección Ejecutiva y el Directorio, como para las áreas de Servicios y Convocatoria / Recursos. Ojalá se convierta en un área proactiva y que sea capaz de levantar información oportuna para mejorar el quehacer de una residencia.

Administrar una residencia para personas con discapacidad adultas, consiste en organizar el “centro de operaciones” que responda a las necesidades tanto de sus residentes como de todas y todos sus colaboradores. Esta área debe adoptar las medidas necesarias para que, desde su rol, la organización plasme el modelo centrado en la persona desde el enfoque de derechos humanos. La Administración debe asegurarse de disponer de una “residencia para la atención de personas con discapacidad que viven de forma colectiva y que brinda cuidados y apoyos para su bienestar” preocupándose principalmente de la correcta gestión de personal, finanzas, infraestructura, temas legales y, por último, gestión de procesos y uso de tecnologías de la información (TIC's).

Este “centro de operaciones” debe garantizar que la organización sea viable, es decir, capaz de sobrevivir y desarrollarse en un medio complejo, como es el mundo de las políticas e intervenciones en discapacidad desde el enfoque de derechos humanos.

Esta área debe también conocer, comprender y ejecutar los **procesos administrativos que exige cada convenio** y compromiso suscrito con otras instituciones u organismos. Su responsabilidad con SENADIS, por ejemplo, es llevar a cabo los procedimientos exigidos, orientándose hacia el cumplimiento de los estándares establecidos. Cabe recordar que SENADIS acompaña y orienta a las

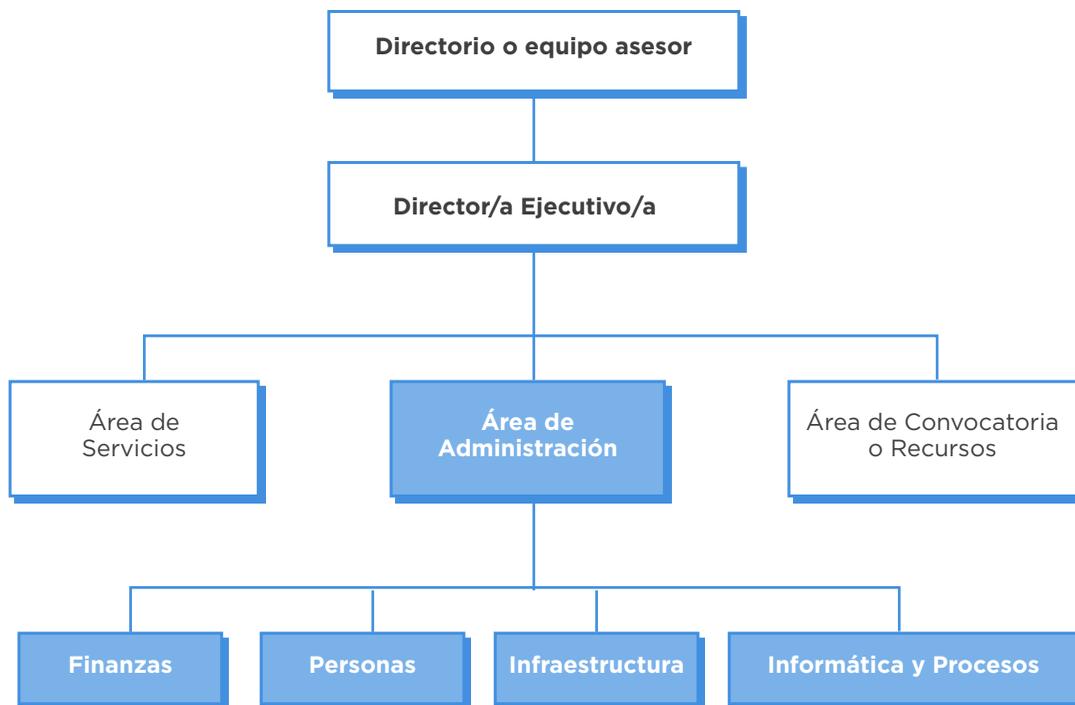
organizaciones en convenio mediante la supervisión, apoyo y acompañamiento en la implementación y ejecución de los convenios.

Por último, es en esta área donde se planifica cómo responder a las exigencias sanitarias y estructurales que requiere una residencia.

2. Estructura del Área de Administración

Las actividades propias de esta área se centran en 4 dimensiones: gestión financiera y contable, gestión de personas, gestión de infraestructura y servicios generales y, por último, gestión de procesos y TIC's.

En el siguiente esquema se muestra cómo el área de Administración engloba las subáreas de Personas (Recursos Humanos), Finanzas (Recursos Financieros), Infraestructura y, por último, Gestión de Procesos y TIC's.



Revisemos cada una de las subáreas:

2.1. Finanzas (Administración Financiera, Presupuestaria y Contable)

Esta área se encarga de manejar los recursos de la residencia, tanto de los faltantes como de los sobrantes (aunque, probablemente, la mayoría de las veces será lo primero). Es importante que los recursos se administren de manera eficiente y de acuerdo a un plan. Desde Finanzas se analiza y planifica en qué áreas de la organización se invierten los recursos, velando por la correcta distribución de éstos. Hablamos de recursos materiales, tecnológicos y humanos.

Algunas de las tareas de esta subárea son:

- Elaborar presupuestos y proyección de gastos de todas las áreas.
- Proyectar ingresos futuros para la organización.
- Realizar los procesos contables necesarios. Además de la exigencia legal de llevar la contabilidad, es importante tener claro que esta es también una importante fuente de información sobre la situación económica en que se encuentra la residencia. Los Estados Financieros con los que debemos contar son: Balance, Estado de Resultados y Flujo de Caja.
- Compras y adquisiciones (alimentos, artículos de aseo, artículos de hogar).
- Arriendos de casas (residencias) o bienes: contratos y pago de arriendos.
- Pagos de servicios e insumos.
- Remuneraciones de personal y registro.
- Elaboración de liquidaciones de sueldo y pago de previsión de colaboradores.

2.2. Personas (Administración de Recursos Humanos)

La mayor riqueza de tu organización es su gente, ¡este es tu principal activo!, por eso debes saber organizarla y gestionarla.

La principal tarea de esta subárea es preocuparse de los procesos administrativos que requieren todos los colaboradores y colaboradoras. Las principales funciones serán planificar, ejecutar y evaluar todos los procesos que vive un colaborador o una colaboradora desde que ingresa, hasta que se retira de la organización.

Entre las tareas de la gestión administrativa de las personas podemos encontrar:

- Elaboración de contratos
- Control de asistencia

- Cálculo de sueldos
- Adelantos
- Coordinación de días libres
- Registro de vacaciones
- Licencias médicas
- Permisos
- Despidos
- Finiquitos, etc.

Para que una organización, que ofrece servicios de apoyo a personas con discapacidad adultas garantice el desarrollo de las personas que ahí trabajan y su crecimiento, deberá considerar la incorporación de procesos de “Gestión de Personas”, es decir, ir más allá de la Administración y dar un salto hacia la gestión del desarrollo de competencias de sus colaboradores.

En el capítulo siguiente, abordaremos en profundidad los procesos de Gestión de Personas más relevantes para fortalecer este ámbito en tu organización. En el anexo III.A te presentamos un cuadro con alguno de estos procesos.

a) Administración del voluntariado, una arista en la gestión del personal.

Si no tienes dinero para contratar colaboradores, el Voluntario es una excelente alternativa. Esta persona está dispuesta a entregar su tiempo, talento y/o conocimiento en favor de tu causa. Se incorporó el voluntariado en este capítulo, porque deben ser considerados por la Administración como un miembro más del equipo, la única diferencia es que su trabajo no es remunerado. Si gestionamos adecuadamente a los voluntarios, ellos entregarán entusiasmo y armonía en nuestra residencia y, seguramente, nos ayudarán a cumplir nuestra misión con gran compromiso. Se desarrollan elementos del voluntariado con más profundidad en el capítulo “Gestión de Redes”.

En el anexo III.B te entregamos algunas ideas de cómo podrías organizar a tus voluntarios y voluntarias desde el área de Recursos Humanos.

2.3. Infraestructura

La infraestructura es un tema crucial en las residencias para garantizar la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y la promoción de derechos. De hecho,

SENADIS propone como uno de los ámbitos de gestión, la infraestructura, con el fin de garantizar la accesibilidad de los lugares físicos realizando las **adecuaciones del entorno** necesarias que faciliten el desplazamiento, independencia y privacidad de los residentes, de manera de propiciar la autonomía del residente.

A su vez, la administración residencial debe organizar la vida en la residencia de manera de adecuarse a las necesidades de los residentes, fomentando espacios que permitan el contacto social y promoviendo rutinas de vida diaria que mejoren el bienestar de las personas.

En esta área se concentran también las actividades relacionadas a la **mantención de las residencias**. Quienes estén a cargo identificarán y propondrán soluciones para mantener y mejorar la infraestructura, junto con velar por las condiciones de habitabilidad que deben garantizar las residencias y que aseguren la calidad de vida de sus residentes. Por ejemplo, reparaciones de baños, pisos, revisión de techos, pintura, mantención de extintores, portones y estacionamientos, compra de gas, coordinación con gáster, electricistas, etc.

Es fundamental que esta área se relacione directamente con el área de Servicios y nutra su quehacer en base a los Planes de Intervención Centrados en la Persona (PICP), lo que observa a diario el equipo profesional y el personal de trato directo en las residencias.

Otras tareas de esta área serían establecer protocolos de prevención de accidentes, revisar e inventariar los bienes muebles e inmuebles y dar cuenta de su estado a su jefatura.

2.4. Gestión de Procesos y uso de TIC's

El área de Administración también debe velar por el cumplimiento de los estándares definidos por el Programa Modelo de Residencias de SENADIS mediante la adquisición, mantención y uso de sistemas informáticos que exige el Programa y, a la vez, proyectar la organización hacia el uso de *softwares* de administración que, sin duda, podrían optimizar tiempo y recursos al incorporarlos en el área. ¡Utiliza toda la tecnología que tengas a tu disposición; es una herramienta que sin duda mejorará tu gestión!

Dado que es un área fundamental para la sostenibilidad y viabilidad de la organización, se deberá preparar al personal del área para sistematizar y registrar información de todas las áreas de la residencia, ya que deberá estar siempre disponible y actualizada para uso interno y externo. Tanto la generación como la gestión de la información es clave para obtener *inputs* confiables y oportunos.

Algunas preguntas para empezar a generar información pueden ser:

- ¿Qué información necesita el Directorio? ¿Qué información necesita el Director Ejecutivo?
- ¿Qué información se necesita para tomar una determinada decisión?
- ¿Quién la genera? ¿Cómo se construye?
- ¿Con qué periodicidad se debe presentar y a quién? ¿En qué formato?

3. Los desafíos de la Administración: ¿Cómo generar valor a la organización?

Para que una institución sin fines de lucro que apoya a personas con discapacidad adultas cumpla con sus objetivos y desafíos (¡que son muchos!), deberá contar con un sólido liderazgo y conocimiento del área desde su dirección y ser capaz de proyectarla con una mirada estratégica a corto, mediano y largo plazo.

Los grandes desafíos se pueden resumir en:

- Asegurar la **correcta operación de todas las áreas**, departamentos o unidades que sean necesarias para el funcionamiento de la residencia. Una sólida administración podrá ampliar la cobertura y calidad de los servicios a sus residentes.
- Avanzar constantemente hacia la **profesionalización** tanto del área como de toda la organización. Para esto debe captar colaboradores que cuenten con las competencias laborales requeridas para los cargos y que tengan además vocación de servicio, experiencia laboral y/o formación para cumplir con los objetivos del programa modelo de residencias de SENADIS: la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y promoción de derechos.
- **Expandir e ir más allá en la Administración:** podemos describir como un área de Administración ideal para una organización que brinda servicios de apoyo a personas con discapacidad adultas, a aquella que es autónoma, es decir, cuenta con una “jefatura de administración” (que no es la dirección ejecutiva ni la dirección técnica de residencias) y cumple la función de ser el pilar, las “manos ejecutoras” y el “centro de operaciones” que garantiza que los lineamientos establecidos por la dirección se pongan en marcha. Es importante que el área de Administración se dedique no solamente a ejecutar sino a pensar y proyectar la organización, para asegurarse de promover una cultura

organizacional inclusiva que garantice el bienestar de sus colaboradores y colaboradoras, lo que se traducirá, sin duda, en mejores servicios para los residentes y las residentes, y en la satisfacción laboral de quienes apoyan esta tarea diariamente.

Por ejemplo, el área de Gestión de Personas podría conversar con el área “Convocatoria o recursos” y, por supuesto, con el Director Ejecutivo para generar estrategias y pensar:

| | |
|---|---|
| ¿Cómo podemos captar recursos permanentes para subir los sueldos? | ¿Cómo podemos hacer de nuestra organización un lugar atractivo para trabajar? |
| ¿Qué vínculos podemos generar y qué podemos entregar nosotros como organización para recibir a cambio capacitación gratuita, de calidad y a bajo costo? | ¿Cómo podemos compensar los bajos sueldos y la alta carga laboral si, de primera, no contamos con los recursos? |
| ¿Cuánto presupuesto debemos destinar en capacitación externa anualmente? | ¿Cómo plasmamos nuestra misión siendo inclusivos y respetando los derechos humanos de nuestros colaboradores y colaboradoras? |

En el capítulo siguiente, profundizaremos los procesos más relevantes de Gestión de Personas.

4. Transparencia: su importancia para la organización

4.1. ¿Qué es la Transparencia?

Debemos considerar la Transparencia como un principio fundamental, sobre todo para las organizaciones sociales, pues éstas descansan en la confianza. Más que realizar una acción o tener un documento específico, debe ser un punto de vista global que ilumina toda la información que entreguemos como organización.

Si nos referimos al ámbito financiero, transparencia es mostrar en qué y cómo se han usado los recursos que recibe nuestra institución desde distintas fuentes

de financiamiento. Si tienes procesos de transparencia claros, sin duda, esto ayudará a que tu residencia tenga una mayor credibilidad y confianza dentro de la comunidad y, por ende, habrá un mayor compromiso por nuestra causa. Para que nuestra organización sea transparente, el rol de la Administración es clave.

a) ¿Por qué es importante implementar políticas de transparencia en la organización?

Porque desde esta área se puede generar una política de transparencia que repercutirá tanto en el interior como en el exterior de nuestra organización. Además, en la Administración están los datos o insumos para generar un proceso de transparencia. Si el directorio o dirección desean implementar este proceso, ¡gran parte de los datos están aquí! Para lograrlo eficientemente, se debe acceder fácilmente a una información clara, veraz y oportuna. Una de las mejores formas para cumplir este propósito es hacerlo a través de tu sitio web institucional.

b) ¿Qué impacto tiene la transparencia en el ecosistema social?

La transparencia es la forma más eficiente para que el ecosistema (todos los actores de la comunidad) pueda conocer, monitorear y comprometerse con nuestra organización. Las fuentes de financiamiento de nuestras residencias provienen de diversos orígenes: propios, privados, públicos, donaciones y postulaciones a fondos nacionales e internacionales, entre otros. Debemos dar cuenta del correcto uso de cada uno de estos fondos para tener credibilidad frente a la ciudadanía y a las instituciones que confían en nuestra labor.

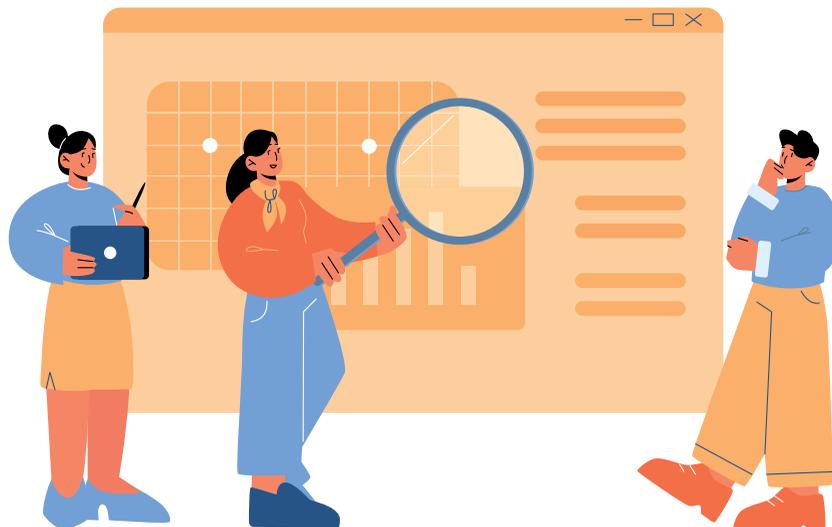


Ilustración: Tres personas miran una pantalla con datos y gráficos y los analizan.

c) ¿Qué es la rendición de cuentas?

La rendición de cuentas da a conocer los resultados de la gestión financiera de una organización en cada una de sus áreas, durante un período determinado; comúnmente se hace una vez al año. Para gestionarla se requerirá el compromiso de todos los equipos de trabajo, ya que se deberán detallar los movimientos realizados y especificar a qué acciones se destinaron los recursos. La rendición de cuentas tiene muchas consecuencias positivas: fortalece la confianza en la institución y le abre los canales de comunicación, crea valor para la sociedad y los grupos de interés (personas usuarias, donantes, colaboradores, autoridades, comunidad, voluntarios, directorio, empresas, medios de comunicación), potencia la gestión de la organización y mejora el impacto de los proyectos y servicios.

4.2. Herramientas que promueven la transparencia en nuestra organización

A continuación, detallamos las principales herramientas que nos ayudarán a promover la Transparencia: Memoria Anual, FECU Social (Ficha Estadística Codificada Uniforme) y Cuenta Pública.

a) Memoria Anual

Es un informe con las actividades llevadas a cabo por una organización durante un año. La elaboración de este documento compromete a todas las áreas de trabajo. Aunque sea una sola persona la que recopile los datos relevantes, cada área deberá contribuir con la información requerida para su confección. El documento debe ser pensado para darlo a conocer a diversos públicos, especialmente a nuestros grupos de interés.

Si bien, la memoria es un requisito legal y se debe presentar ante el Ministerio de Justicia, puede ser un interesante ejercicio de revisar las cosas buenas y malas que sucedieron durante el año, los logros y pendientes, progresos y problemas que se tienen como institución. Si se confecciona la Memoria con una mirada estratégica, ésta puede convertirse, por un lado, en una interesante ayuda a nuestra gestión y, por otro, ser una gran oportunidad para darnos a conocer. Al no tener una estructura ni formato obligatorio, cada organización se la tendrá que jugar para presentar de la manera más atractiva posible sus resultados.

Memoria Anual (estructura sugerida)

Cada institución tiene la libertad para elaborarla de diferente manera.

- Portada.
- Índice.
- Saludo o presentación de la autoridad.
- Datos básicos de la organización: Quiénes Somos / Lo que Hacemos / A quiénes apoyamos / Misión / Visión / Valores.
- Estructura organizacional (Organigrama)
- Plan de Acción / Áreas de Intervención.
- Principales logros o resultados. Desafíos futuros.
- Testimonio/s de personas usuarias, colaboradores, familiares, donantes, voluntarios.
- Informe de gestión.
- Actividades económicas, financieras, balances.
- Resultados de alianzas, empresas, voluntarios.
- Datos de contacto, ubicación y cómo donar.

b) FECU Social (Ficha Estadística Codificada Uniforme)

La FECU Social es un documento (tipo memoria o balance) que integra las rendiciones de una organización en aspectos financieros y de gestión.

Este documento tiene un formato tipo y permite rendir cuentas en forma unificada, estandarizada y con un lenguaje común al de las empresas y con indicadores que nos orientan a mejorar la gestión y a ver sus resultados.

Las partes de una FECU Social son:

- Carátula
- Información general: carta del nuestro presidente y la estructura de gobierno corporativo, objetivos, valores y principales actividades
- Información de desempeño: indicadores de gestión y financieros
- Estados financieros

c) Cuenta Pública

Este es un hito comunicacional relevante. Puede ser una ceremonia u otra instancia presencial o virtual, en la que se da a conocer la gestión institucional ante nuestros grupos de interés, para posteriormente evaluarla, generar transparencia, crear condiciones de confianza y garantizar el ejercicio del control ciudadano sobre la administración de nuestra organización, la ejecución presupuestaria, planes y programas de los servicios, entre otros.

Quien cumple el rol de vocería durante la presentación es generalmente la autoridad máxima de la organización, sin embargo, al igual que en la preparación de la Memoria Anual y la FECU Social, deberá contar con el apoyo de todas las áreas de trabajo. Podemos hacerla atractiva visualmente, reforzando la imagen corporativa, incluyendo fotografías, videos, testimonios, gráficos, entre otros. Recuerda que esta es una instancia que por ser solemne, debe ser muy bien preparada y organizada. A continuación, les damos algunos pasos a seguir y a considerar para estructurar la Cuenta Pública.

¿Cómo puedes organizar tu Cuenta Pública paso a paso?

- 1) Lo primero es **definir una fecha de realización** relevante para la institución.
- 2) **Organizar el trabajo por áreas y delegar responsables** para definir la información relevante que se difundirá y destacará.
- 3) **Elaborar una presentación audiovisual:** seleccionar las mejores fotografías y videos para incorporar, y que sea atractiva y dinámica.
- 4) El expositor/a debe **tener un guión** con toda la información.
- 5) **Definir** si la Cuenta Pública será presencial, virtual o híbrida.
- 6) Si es presencial, **preparar un escenario y un ambiente institucional** en el que idealmente se utilicen pendones con la imagen corporativa.
- 7) **Definir la lista de invitados** presenciales y/o virtuales. Es fundamental anunciar este hito a quien es nuestro público relevante como familias, vecinos, autoridades, personas usuarias, directorio, medios de comunicación, donantes, voluntarios, entre otros.

¿Cómo puedes organizar tu Cuenta Pública paso a paso?

- 8) Para **fomentar la inclusión** se puede organizar la presentación de residentes, mostrando una experiencia, un logro u otro testimonio.
- 9) Es importante que también se señalen los **principales desafíos y/o compromisos** que se afrontarán para el futuro.
- 10) De manera posterior al evento, es ideal que la información de la Cuenta Pública se **informe en las plataformas virtuales** con las que cuenta la institución.
- 11) Se sugiere **preparar un comunicado** para el sitio web de la organización y/o para difundirlo entre los medios de comunicación que conoce la institución.

5. Manejo de contingencias

Cualquiera sea la subárea del área de Administración que se haga cargo de manejar las contingencias, debe estar preparado para enfrentarlas. ¡Toda la organización debe estar preparada!

¿Qué son las contingencias?

Son aquellas situaciones de incertidumbre, que irrumpen súbitamente y nos sacan de nuestra cotidianeidad y pueden afectarnos de manera multidimensional. Nos pueden mantener en un periodo de alta intensidad individual y colectiva, donde tendremos que identificar, evaluar y analizar los riesgos y amenazas que nos afectan, para luego controlar la situación y proponer las alternativas para superarlas.

Si no estamos preparados para afrontar las contingencias, se puede producir inestabilidad en el equipo de trabajo, las personas residentes y la comunidad. Por esta razón, es imprescindible que nuestra cultura organizacional valore y aborde las contingencias y los riesgos a los que se puede ver expuesta la organización, generando acciones preventivas, definiendo áreas o cargos responsables de ello y promover en la organización el uso de los protocolos de acción existentes donde se especifican los procedimientos que orientan el actuar cuando “no sabemos bien qué hacer o cómo hacerlo”.

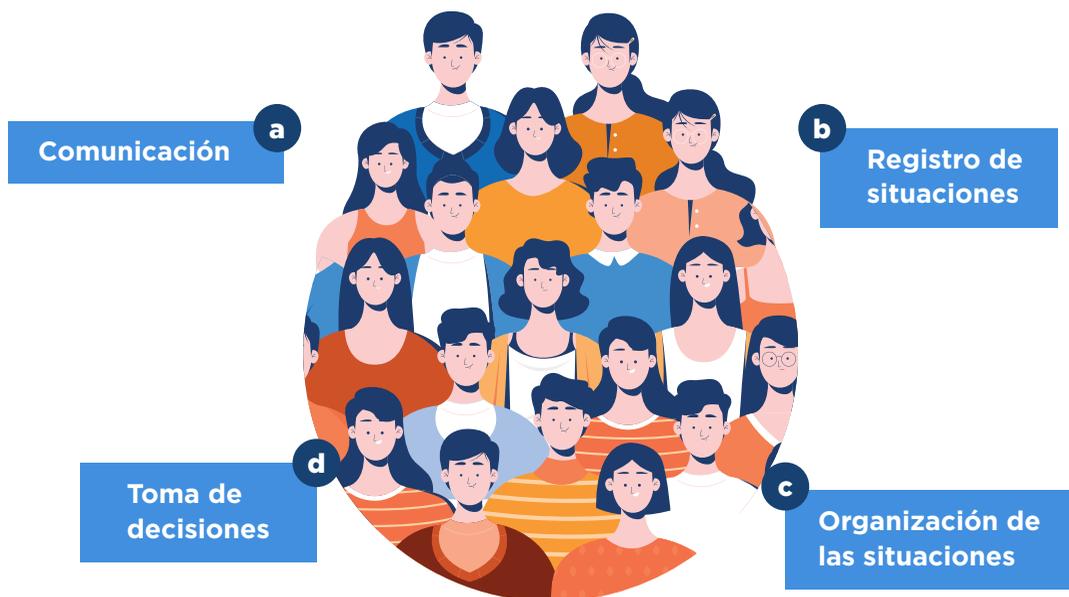
¿Qué son los protocolos?

Son herramientas que orientan nuestro actuar ante contingencias de manera estandarizada, precisamente para actuar en momentos difíciles o complejos. Nos ayudan a disminuir la incertidumbre y a no actuar improvisadamente.

Deben ser conocidos y usados por y para todos los miembros de la residencia expuestos o expuestas a una situación de peligro o vulnerabilidad (colaboradores, colaboradoras, personas residentes, directivos), ya sea en el ámbito de la salud del residente, emergencias sanitarias y/o ambientales, en el área de finanzas, comunicaciones, vulneración de derechos, entre otras.

Recordemos que en el caso de las residencias en convenio con SENADIS, existen protocolos establecidos que la institución ha elaborado y dispuesto para facilitar el actuar de la residencia en situaciones específicas, por ende, la tarea de las residencias es promover el conocimiento, alcance y uso de todos sus colaboradores, colaboradoras y residentes.

Para dar vida a los protocolos, se deben dar las siguientes situaciones en la residencia:



a) Buena comunicación entre los colaboradores y colaboradoras de la residencia y los diversos estamentos

¡El diálogo es la base para comenzar a buscar soluciones! Debemos promover en la residencia un **ambiente de respeto y de objetividad** al comunicar situaciones de conflicto, crisis o inquietud, a pesar de que sean momentos incómodos o delicados.

b) El registro de situaciones complejas

Es primordial que dentro de la residencia se determine a una persona o equipo responsable de abordar las contingencias, idealmente con la función indicada en la descripción de cargo, que se preocupe de **seleccionar** aquellas situaciones donde se detecta peligro o riesgo, ya sea para personas residentes o colaboradores y colaboradoras **y registrar** el acontecimiento, ya que es una fuente de evaluación para la toma de decisiones y así diseñar acciones preventivas.

c) La organización de las situaciones

No toda situación compleja requiere un protocolo de acción, por lo que es fundamental que quienes son responsables del registro y selección de situaciones, **prioricen y categoricen** las situaciones. Lo ideal es que éstas sean analizadas y abordadas con el equipo técnico y directivo.

d) Toma de decisiones

Una vez analizada la situación y realizado el registro, es recomendable buscar en los documentos de la residencia, de la organización a la que pertenece, o de organismos que los subvencionan, si existen **protocolos** para abordarla. De no existir, se sugiere elaborar un protocolo.

5.1. Los riesgos en la vulneración de derechos de las personas con discapacidad

Las residencias tienen la tarea de garantizar el ejercicio y la promoción de los derechos de las personas con discapacidad adultas en el servicio residencial y, para ello, deberá contar con una estructura y/o formalización de procedimientos que identifiquen las amenazas que puedan afectarles en este sentido.

Si bien SENADIS cuenta dentro de su batería de protocolos con el documento “Protocolos para la intervención en caso de vulneración de derechos y hechos constitutivos de personas en situación de discapacidad”, éste se orienta hacia la protección y salvaguarda del residente en materias un poco más específicas. Sin embargo, la organización debe velar por la mitigación general de todos los riesgos,

tanto para residentes como sus colaboradores/as y, para ello, se deben contemplar los estándares para la prestación de servicios residenciales a población adulta con discapacidad, que vimos en el capítulo I.

Entonces, si tenemos presente los estándares podremos ir definiendo nuestras acciones de prevención y protección de los derechos de las personas con discapacidad, sus familias y los colaboradores y colaboradoras, mediante la disminución de los riesgos y esto se puede abordar tomando acciones ante las contingencias.

Por lo tanto, basándose en cada uno de estos estándares, la residencia puede elaborar una matriz para ir palpando o tomándole el pulso a la organización respecto de cómo se efectúa la gestión residencial en relación a la existencia, prevención y mitigación de riesgos. De esta manera, se generan alertas para evitar crisis y, además, se da la posibilidad de evaluar los aspectos positivos en el cumplimiento de nuestras metas respecto de los estándares de derechos humanos.

En el anexo III.C se muestra un ejemplo de esta matriz.

5.2. Orientaciones para elaborar un protocolo

Ya que los protocolos son una herramienta muy útil para la organización, es esencial que cada residencia pueda elaborarlos de manera sencilla, cuando la organización lo determine necesario.

Algunos principios básicos para su elaboración:

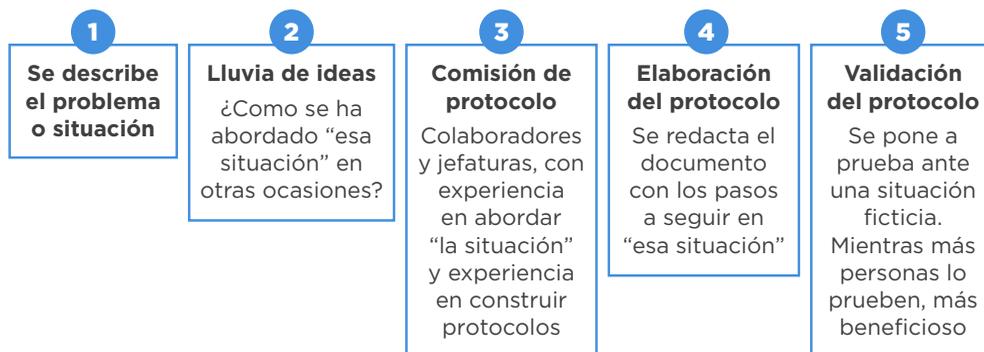
- 1) Un protocolo será nuestra guía, paso a paso, para resolver la contingencia y disminuir la incertidumbre.
- 2) Puede ser construido por la propia residencia.
- 3) Su redacción debe estar a cargo de un grupo de personas que tengan experiencia en el tema y/o profesionales capacitados.
- 4) Debe tener una estructura, ser lógico, riguroso, resolutivo, basarse en argumentos y evidencias sólidas.
- 5) No puede dar pie a interpretaciones o a múltiples formas de actuar ante un mismo problema.
- 6) Una vez elaborado, debe ser validado y revisado por el equipo. Es importante probar esta herramienta antes de usarla.

¡Vamos con un ejemplo!

En la residencia “Las tres Marías” (nombre ficticio) se planteó en una asamblea que, una y otra vez, se repetía una situación violenta que incomodaba y ponía a veces en riesgo la integridad de residentes y del personal de trato directo. Durante muchos meses había quejas al respecto, pedían apoyo, nadie sabía cómo actuar y solo se resolvía esta situación recurrente, según la intuición o sentido común de quienes estaban de turno. Ante ello, la dirección de la residencia y el directorio resolvió que, por un lado, se abordaría esa situación en particular con un grupo especialista y, por otro, se elaboraría un protocolo para que todos actuaran de igual manera ante cualquier situación similar.

¿Cómo hicieron el protocolo?

- a) Como primer paso, se identificó y anotó muy detalladamente la situación o las situaciones que generaban conflictos.
- b) Luego se registró de qué manera se había abordado en distintas ocasiones durante los turnos. De esta manera, se recopilaron las estrategias más efectivas que había usado el mismo personal para abordar la situación.
- c) Se creó una comisión para elaborar el protocolo, compuesta por la Directora, la jefa de residencias y el personal de trato directo con más años colaborando en la residencia y, por ende, conocían muy bien el caso ya que anteriormente habían visto muchas veces “la misma situación”. Entonces, se actuó en el siguiente orden:



Cada vez que hay un problema o situación de conflicto, se usa este diseño para buscar la solución en esta residencia.

¿Cómo elaborar un protocolo para situaciones muy complejas en que no tenemos información suficiente para abordarlo?

- 1) Identifica el caso o contingencia y anótalo.
- 2) Crea una comisión compuesta por un profesional o cargo directivo de confianza que investigue y profundice en la causa. Para ello, se sugiere que quien tiene esta tarea, observe y esté más tiempo presente durante la contingencia, indague lo que ocurre respecto de la situación específica, los residentes, colaboradores y su interacción en diferentes espacios y tiempos.
- 3) Quien investiga, lo puede hacer además fuera de la residencia, donde se hayan abordado o presentado situaciones similares. De esta manera, puede haber una aproximación a las respuestas que se necesitan.
- 4) Luego, puedes construir el protocolo siguiendo los pasos descritos en el ejemplo anterior.

En el anexo III.D te mostramos qué elementos debe comprender un protocolo.

5.3 La importancia de la comunicación externa en situaciones de crisis

Las contingencias tienen, además, una dimensión comunicacional externa, que puede afectar la imagen, reputación y la confianza de la comunidad. Se debe asumir un rol proactivo para abordar la contingencia y dar respuestas al entorno.

Si una crisis o una situación puntual sale a la luz pública, la organización debería contar con un protocolo de acción para el manejo comunicacional. Las residencias para personas con discapacidad pueden verse implicadas en acusaciones de la ciudadanía o ser visibilizadas negativamente, no solamente por una vulneración de derechos o una crisis, sino, por ejemplo, por el mal uso de una información o un registro audiovisual que se tergiversa. Estamos en una era digital en la que todas las personas tienen acceso a un teléfono celular y a las redes sociales. Hay que estar preparados para abordar la nueva tendencia de una ciudadanía empoderada y que puede hacer una denuncia a través de sus redes sociales personales y alcanzar un gran impacto en los medios de comunicación masivos y en la comunidad.

En el anexo III.E te sugerimos cómo podrías abordar una crisis con los medios de comunicación.

6. Consejos virtuales

En este apartado pretendemos mencionar las tecnologías, *software*, aplicaciones y otros que sirvan para mejorar aspectos de la Administración y para el manejo de las contingencias.

Administración en general



Página web

Creas una sección de Transparencia y Voluntarios en tu sitio web. En la primera puedes ir subiendo la Memoria, FECU Social y toda la información vinculada a las cuentas públicas. Para los voluntarios será útil disponer una sección en la que se hagan llamados y se disponga un formulario para que se inscriban y elijan las posibilidades de voluntariado que ofrecen.



Redes Sociales

Utiliza las redes sociales para convocar voluntarios. Una buena fotografía o video que toque el corazón de las personas puede convertirse en una oportunidad para invitar a sumarse a nuestra causa.



Google forms

Esta plataforma nos ayudará a crear nuestros propios formularios. Podemos diseñar encuestas, formularios, entre otras opciones. Si tienes una sección en tu sitio web para invitar a voluntarios, puedes crear un formulario tipo en el que se incluyan los datos básicos, de contacto, intereses, etc. Uno de los principales beneficios de esta plataforma es que cada vez que contestan un formulario, el sistema crea automáticamente bases de datos con toda la información de las personas que completaron el formulario.

Busca esta plataforma en Internet por su nombre.

Manejo de contingencias



Televisores como diarios murales

Si la residencia cuenta con televisores, es una buena oportunidad para difundir consejos de seguridad y reforzar el correcto uso de los protocolos. Por ejemplo, puedes hacer un breve video en Power Point y proyectarlo con la información disponible para que los colaboradores y residentes tengan presente todas las medidas de seguridad y prevención de riesgos que existen en la residencia.



Correo electrónico

Ante una situación de emergencia, la persona a cargo de estos procedimientos puede utilizar este medio oficial de comunicación para alertar, informar e indicar las medidas que se adoptarán y adjuntar los documentos que sean necesarios. La idea es que éstos contengan la información paso a paso, muy ordenada y coherente.



Uso del sitio web

Si cuentan con una página web, agrega los protocolos en el sitio y mantenlos disponibles para todos los públicos, incluso para la comunidad, para que se enteren de los procesos que se aplican en la residencia.



Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) y Mutual de Seguridad

Sigue a estas organizaciones dedicadas a la seguridad en sus redes sociales. Siempre publican buenos consejos y tienen disponibles materiales interesantes en sus sitios web que pueden ser de gran utilidad para prevenir riesgos en la residencia.

7. Buenas prácticas

Organización del área Administración

- **Contrataciones alternativas**

Gracias a las capacitaciones, visualizamos la necesidad de fortalecer esta área, por lo que planificamos y proyectamos los costos de contratar a una persona por dos medios días semanales para apoyarnos en lo administrativo. Llegamos a un acuerdo de sueldo por horas y quien supervisa globalmente su labor es un miembro del Directorio que tiene experiencia en el área y la jefatura directa, en este caso, la directora ejecutiva.

- **Voluntarios del área para implementar el área de Administración**

Diseñamos un programa de voluntariado para estudiantes y egresados de administración de liceos y centros de formación técnica (CFT) y armamos un equipo con dos jóvenes del área contable y dos jóvenes que estudiaban administración con mención en Recursos Humanos. Para ello, nos contactamos con un CFT y un liceo de la comuna en los que imparten estas carreras y les explicamos a sus respectivos directores en qué consistía el proyecto. Hicimos

el llamado, el proceso de selección y el proyecto duró un año. La directora técnica de residencias lideró y supervisó este proyecto y lo que dejaron fueron descripciones de cargo, manuales de procedimientos, diseñaron afiches y nos enseñaron muchas cosas de tecnología que no conocíamos.

Autogestión ante las crisis

- **Capacitación interna**

La dirección ha capacitado en “Cómo detectar una contingencia y buscar soluciones conjuntas”, además de ejercicios prácticos.

Hemos instalado una metodología para establecer procedimientos ante las contingencias particulares de la residencia:

- Lo primero es tener una asamblea y conversar sobre aquellas situaciones que generan “problemas, inconvenientes o malos ratos” en la residencia.
- Luego priorizamos cuáles podrían solucionarse o, al menos, aminorar sus efectos con un buen trabajo en equipo.
- Y así vamos construyendo nuestro procedimiento de manera simple; usamos la herramienta de Office “Visio”, lo probamos y luego lo validamos.

CAPÍTULO IV

Gestión de Personas

“

“Si dependiera de mí para mejorar la residencia, creo que aumentaría la dotación de personal. Lo otro que me gustaría es profesionalizar más, dar más capacitaciones (...). Para eso deberíamos tener remuneraciones más atractivas, eso sí. Y también, si pudiera decidir y tuviera las lucas, contrataría una persona específicamente para este tema de recursos humanos y que viera este tema del lobby con empresas y otros actores sociales”.

Margarita Cisternas

Profesional de Apoyo Contable
Residencia Imillatay Qal de Iquique.



Ilustración: Equipo de personas en grupo juntando sus manos.

1. ¿Qué es la Gestión de Personas?

Ya te lo hemos dicho, las personas son los cimientos de tu residencia. El buen resultado de tu organización depende en gran medida de la calidad humana y profesional de tu gente. Una buena gestión del personal puede hacer grandes diferencias en el trato y cuidado que reciben los residentes.

La Gestión de Personas (GDP), mirada de una manera global, es una tarea descentralizada que involucra a todos los miembros de la residencia. Por un lado, a los jefes que tienen la responsabilidad de conducir al personal a cargo y, en el caso de los subalternos, se trata de autogestionarse. Todos los trabajadores deberían ser agentes activos y responsables de su propio desarrollo para que, en conjunto, hagan crecer a la residencia. ¡Crea un ambiente en el que todos sean agentes de su propio crecimiento!

Dentro de la estructura de tu residencia, cuando hablamos de GDP nos referimos al área que se encarga de la relación entre la organización y sus colaboradores y colaboradoras, mediante la implementación de procesos que promuevan su desarrollo y bienestar. Quienes estén a cargo de GDP en la organización, deben hacerlo pensando en que es más que un tema administrativo; se trata más bien de **liderar y acompañar el desarrollo de las personas en su trabajo dentro de la organización.**

El desafío de esta área es buscar estrategias para que cada persona que colabora en la organización realice sus tareas en un buen ambiente de trabajo y potenciar lo mejor de ellas, individualmente y como equipo. ¡Mientras más contentas estén en su trabajo, las personas residentes y todo el equipo notarán los beneficios! Te invitamos a pensar desde qué área emanan acciones de GDP en tu residencia y a identificarlas.

En muchas organizaciones esta área no está instalada aún, sino que es una tendencia que se implementa progresivamente donde se concentran los procesos administrativos de personas o recursos humanos.

Tal vez en tu organización, no se haya implementado formalmente la GDP pero, por lo general, sí se llevan a cabo procesos que corresponden a esta dimensión, aunque no te des



Ilustración: Personas en recuadros con forma de piezas de puzzle conversan y sonríen.

cuenta. Puede ser que los realice la dirección ejecutiva o jefatura técnica o bajo la responsabilidad de un profesional de apoyo del área de Administración o que esté centralizada en la casa matriz de tu organización (en el caso de que sean varias las residencias), a cargo de un equipo profesional especializado en recursos humanos o similares.

1.1. El valor de las personas, las ventajas competitivas

Cada persona cuenta con un potencial, habilidades, experiencia en lo que hace y conocimientos adquiridos durante su trayectoria de vida y laboral. Todo lo anterior son “las ventajas competitivas” de una persona para el trabajo.

La GDP se preocupa de valorar y potenciar las ventajas competitivas de cada colaborador o colaboradora desde que ingresan a la organización hasta que salen. Se debe velar que, durante su desarrollo laboral, las personas siempre estén aprendiendo más, fortaleciendo su potencial, valorando su vocación y preocupándose de que sus “ventajas” se aprovechen de la mejor manera posible. Y que la organización promueva un buen ambiente de trabajo y estrategias concretas que desarrollaremos más adelante en este capítulo.

En resumen, la GDP es cuidar el talento de cada persona y fortalecerlo. En la GDP, los colaboradores y las colaboradoras son protagonistas Y recuerda, ellos y ellas son tu principal activo!

2. ¿Cómo tener una buena GDP en una organización que trabaja con personas con discapacidad adultas?

Lo primero a tener en cuenta es conocer lo que indica la teoría de GDP basada en los diferentes procesos que deben realizarse a lo largo del ciclo laboral de un colaborador o una colaboradora. Además, debemos considerar las particularidades del trabajo con personas adultas con discapacidad: lo que los colaboradores y las colaboradoras necesitan saber, formar y desarrollar para tener un buen desempeño en su área.

Todo colaborador o colaboradora debiese estar en conocimiento del Programa Modelo de Residencias para personas con discapacidad adultas de SENADIS; comprender el fin y propósito de éste y conocer los estándares deseados para garantizar una plena inclusión de las personas residentes. Por lo tanto, nuestros desafíos son:

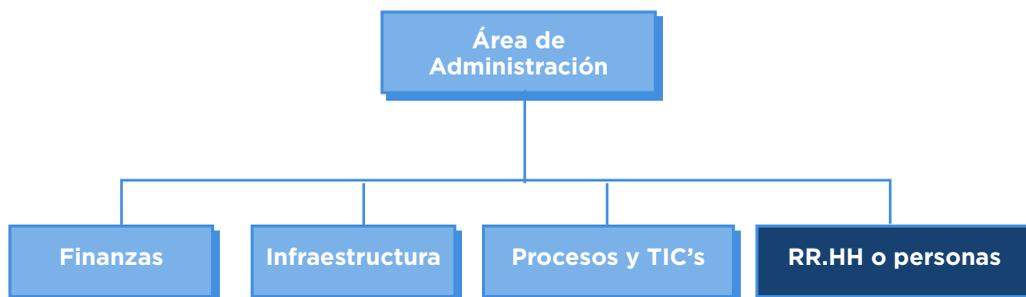
- 1) Avanzar hacia la **implementación de una cultura organizacional que promueva la inclusión**, basándose en los modelos centrados en la persona y de calidad de vida, y en las políticas internas diseñadas desde los enfoques de género y derechos. Esto significa plasmar en cada colaborador o colaboradora estos valores para que sus acciones se traduzcan en ello.
- 2) Es desde la GDP que se promueven y ejecutan iniciativas para el fortalecimiento de la organización, las cuales deben apuntar hacia el **cumplimiento de la misión**, mediante el conocimiento, motivación y formación de los colaboradores y colaboradoras para que respondan al **propósito de los programas** con quienes la organización ha establecido convenios de colaboración. En el caso del convenio con SENADIS, la GDP debe velar para que sus colaboradores y colaboradoras proyecten su quehacer hacia la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y la promoción de los derechos de las personas con discapacidad a las que entrega servicios residenciales.

2.1. ¿Desde qué área podemos implementar GDP?

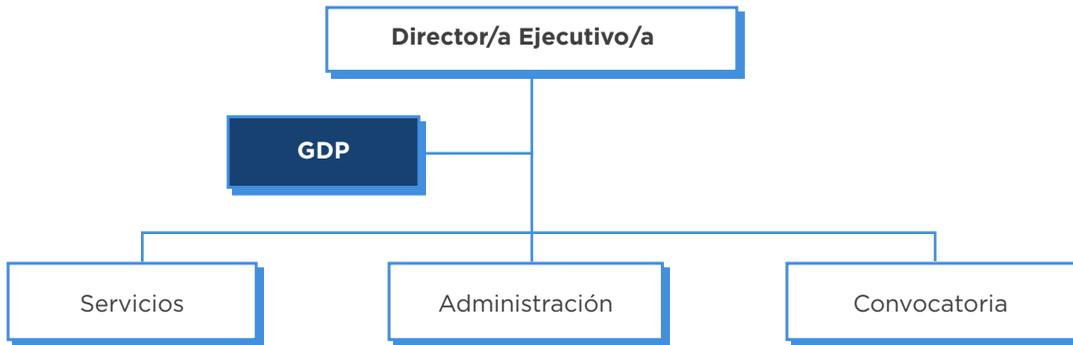
De acuerdo al organigrama de tu residencia, la GDP se impulsa desde el área de Administración donde se aloja “Recursos Humanos o Personas” por ser el área que está más vinculada a las temáticas atinentes a sus colaboradores o colaboradoras. Incluso, en muchos casos, puede ser la misma persona que ve remuneraciones quien se encarga de todos o algunos procesos de GDP.

A continuación, te mostramos un esquema sencillo de cómo se puede configurar el área de personas en las organizaciones que brindan servicios de apoyo a personas con discapacidad adultas.

Se puede ubicar GDP en el área de personas:



O se puede situar GDP en una estructura similar a la siguiente:



Lo importante, más allá de dónde sitúes GDP al inicio, es que se implemente como punto de partida en aquellas áreas en las que se administran los temas de personas. **Y nunca hay que olvidar que es una tarea descentralizada que involucra a todos los miembros de la residencia.**

2.2. ¿Cómo comenzamos a implementar GDP? ¿Qué hacemos primero?

Primero, haremos una breve distinción entre algunas de las tareas propias de la “Administración de Personas” tradicional y las que se diseñan desde el punto de vista de la “Gestión de Personas”:

| Administración de Personas | Gestión de Personas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de contratos • Control de asistencia • Adelantos • Coordinación de días libres • Vacaciones • Licencias médicas • Permisos • Despidos • Finiquitos • Etc. | <p>Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento y selección de personas <p>Desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Evaluación de desempeño • Plan de Carrera • Análisis de puestos de trabajo <p>Egreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renuncia voluntaria |

¿Ves la diferencia? Tenerlas en cuenta podrá facilitar el camino hacia la implementación o fortalecimiento de GDP. Podemos comenzar por pequeñas acciones o por agrupar aquellas que ya están implementadas en nuestra organización y comenzar un proceso de mejora. Lo que queremos lograr finalmente es darle valor a nuestra organización y expandir nuestra área de personas más allá de solo los procesos administrativos y transitar hacia la gestión.

3. Los tres grandes procesos de la GDP: Ingreso, Desarrollo y Egreso

La Gestión de Personas se refiere a todos los procesos que se desarrollan durante el ciclo de vida de sus colaboradores y colaboradoras garantizando un “trabajo decente”, concepto que surge de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que se refiere a la creación y mantención multidimensional del empleo en condiciones dignas:

“**Trabajo decente**, es un concepto que busca expresar lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno. El trabajo que dignifica y permite el desarrollo de las propias capacidades no es cualquier trabajo; no es decente el trabajo que se realiza sin respeto a los principios y derechos laborales fundamentales, ni el que no permite un ingreso justo y proporcional al esfuerzo realizado, sin discriminación de género o de cualquier otro tipo, ni el que se lleva a cabo sin protección social, ni aquel que excluye el diálogo social y el tripartismo”.

Para el quehacer de una residencia será fundamental contemplar los derechos de sus trabajadores y trabajadoras, plasmándolos en sus condiciones de trabajo, fomentando el buen ambiente, capacitación de calidad, ideando formas de obtener más recursos para sus colaboradores y colaboradoras, convenios con instituciones, etc.

3.1. Ingreso de nuevas personas a la organización

Esta primera etapa del ciclo laboral de un colaborador o colaboradora comienza cuando necesitamos personas que colaboren en la organización. Para empezar un proceso de ingreso o contratación lo primero que debemos preguntarnos es: ¿Cómo sé si necesito contratar a más personas? Lamentablemente, no hay una fórmula para saberlo, pero te ayudará a contestar esta pregunta el pensar qué fue lo que cambió y qué justifica ahora ese puesto.

Luego nos podemos hacer las siguientes preguntas:

- ¿Para qué necesitamos contratar?
- ¿En qué área necesitamos uno o más colaboradores o colaboradoras?
- ¿Qué responsabilidades cumpliría un nuevo integrante?
- ¿Por qué no podemos cubrir estas responsabilidades con las personas que ya hay en la residencia trabajando?
- ¿Hay alguna persona dentro de la residencia que tenga las habilidades requeridas para cubrir ese cargo y así fomentamos el desarrollo interno del equipo con nuevos desafíos?

Pongámonos en el caso de que no sea posible contratar nuevos colaboradores o colaboradoras, ¿Cómo se podrían abordar las tareas que están pendientes? ¿Es posible cumplirlas sin una nueva persona? ¿Podemos asignarlas a personas que ya están dentro de la organización como colaboradores o como voluntarios?

Si luego de responder a estas interrogantes la necesidad de contratar es un “sí”, comenzaremos el proceso de ingreso.

Hay dos formas de tener un proceso de ingreso, formal e informal:

| Informal | Formal |
|--|--|
| <p>Cuando ante la necesidad de contratar personal, ingresen colaboradores o colaboradoras referidos por conocidos y en conformidad a las condiciones laborales que se le ofrecen. Los grandes riesgos de sumar personas al equipo informalmente, si no contamos con las herramientas para evaluar si cumple con los requisitos para ocupar este puesto, podría ser que ingresen personas sin vocación que no compartan los valores de la organización o no cuentan con ventajas competitivas acordes al puesto de trabajo.</p> | <p>Cuando ante la necesidad de contratar personal generemos un “proceso de selección”. Esta manera, sin duda, es la más ventajosa porque al hacerlo, tenemos una batería de instrumentos que nos ayudarán a asegurarnos de que las personas seleccionadas son aptas para el cargo y este proceso, una vez instalado en la organización, será de gran utilidad para cubrir las nuevas vacantes de manera eficiente y rápida. Esto se llama formalmente “proceso de reclutamiento y selección” que desarrollaremos a continuación.</p> |

3.1.1. Reclutamiento: buscar a nuevos colaboradores

a) ¿Cómo atraer postulantes?

Cuando ya tienes decidido contratar a alguien nuevo, las acciones de reclutamiento serán claves para atraer a los mejores candidatos y candidatas. En esta etapa debemos “conquistar” a los postulantes con información atractiva y honesta y encontrar los medios de comunicación adecuados para poder llegar efectivamente a quienes cumplen con el perfil que necesitamos.

Por lo anterior, debemos tener la **descripción de los cargos** de forma previa al proceso de reclutamiento y así tener claro qué es lo que estamos buscando. Si ya tenemos la descripción para ese puesto, es recomendable volver a revisarla. Puede haber cambiado algo, o bien, podrías aprovechar de darle un nuevo sentido a ese cargo.

Ahora que ya sabemos lo que necesitamos ¿Dónde buscamos a nuevos colaboradores y colaboradoras? Podemos escribir un mensaje de búsqueda y difundirlo. Si bien la idea es que este aviso sea breve y llamativo, hay cierta información que hay que entregar, para poder transmitir un mensaje claro, además de mostrar cuáles son los requisitos mínimos para postular.

En el Anexo IV.A te presentamos un ejemplo de “aviso laboral”.

Y ahora que tengo mi mensaje listo ¿Dónde lo público? ¿Cómo llego a los posibles candidatos?

b) Fuentes de reclutamiento: ¿Dónde buscar colaboradores y colaboradoras?

Son todos los lugares y espacios donde puedes buscar a nuevos colaboradores y colaboradoras. Algunos de ellos pueden ser: el diario, portales digitales de búsqueda laboral como [trabajando.com](#), [laborum.cl](#), [Linkedin](#) -entre otros- los cuales, si bien tienen un costo económico, tienen el beneficio de poder llegar a más personas en menor tiempo.

En otros casos, te puedes apoyar en instituciones municipales o académicas u organizaciones sin fines de lucro, que se dedican a conectar las ofertas de trabajo con las personas que están en búsqueda. Por ejemplo: Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL) o universidades, liceos o centros que impartan estudios de interés para tu residencia.

Por otra parte, también hay fuentes más cercanas de reclutamiento, como lo son:

- **El boca a boca:** Esto se refiere a expandir la oferta laboral en el círculo cercano de la residencia: tu equipo de trabajo y sus cercanos, tus cercanos, la comunidad, etc.
- **Redes sociales de la residencia:** pueden usar LinkedIn, Facebook, Instagram, boletines o enviar un correo electrónico a todos sus colaboradores para que ellos reenvíen el aviso a quienes conozcan.

Al usar fuentes externas de reclutamiento es importante considerar el factor tiempo versus costo. Por ejemplo, si publicas un aviso en el diario o en la radio, puedes recibir muchísimos *curriculum* que seguramente no tendrás tiempo de leer. En este caso, te recomendamos filtrar por algún criterio como nivel de estudios o trabajos previos.

Pongámonos en el escenario de que tuvimos una exitosa etapa de reclutamiento, y tenemos varios interesados en nuestra oferta laboral. Se ve bastante bien, ¿no? Pero no olvidemos que aún sigue un paso importantísimo dentro de este proceso, que es la Selección.

3.1.2 Selección de personas: elegir a los postulantes adecuados y postulantes adecuadas

En esta etapa buscamos elegir a las mejores personas del total que lograste atraer según el perfil de cargo. Seleccionar al candidato o candidata correcta es fundamental y equivocarse es muy caro! ¿Te imaginas elegir a una dirección técnica que no tenga las competencias necesarias? El riesgo para el área sería realizar un nuevo proceso de selección y eso no es una tarea fácil ni breve. Puede tardar meses en cubrir nuevamente el cargo vacante, lo cual es muy poco beneficioso para la organización. ¿Cómo elegir?

a) Herramientas para la selección de personas:

Para fortalecer los procesos de selección de la organización, te mostramos un conjunto de herramientas básicas y fáciles de crear para ello:

HERRAMIENTAS PARA SELECCIONAR PERSONAS



Descripción de cargo: corresponde a las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo así como las aptitudes, cualidades y requisitos que debe tener la persona que ingresará a la organización (en el capítulo anterior de este Manual profundizamos en este concepto).

Pauta de selección: construye una pauta con una escala de puntajes asignados por cada ítem de la descripción de cargo, para completar durante el proceso de selección.

Pauta de entrevistas: antes de conocer a los candidatos y candidatas, elabora una pauta con lo que debes contarles del cargo y la organización y con las preguntas que le harás. Es muy beneficioso que le asignes puntajes a cada pregunta y la vayas completando después de entrevistar. De esta manera, tu proceso de selección será justo y transparente.

b) La entrevista laboral

Antes de realizar una entrevista laboral, ya sea de manera presencial o virtual, te sugerimos:

- Usa las herramientas que te recomendamos anteriormente.
- Prepara un lugar cómodo para realizar la entrevista; ten en cuenta la privacidad.

Pauta de entrevista: ¿Cómo hacer la entrevista?

- Siempre explica el perfil del cargo, esto dará claridad al candidato o candidata de lo que necesitas.
- Entrevista al menos 3 candidatos o candidatas.
- Entrevista con otra persona o que entrevisten en dos ocasiones distintas; esto para tener distintas miradas.
- Pide referencias; un buen predictor del desempeño futuro, es el desempeño pasado. Si el candidato o candidata no tiene experiencias laborales anteriores, intenta ahondar en tus preguntas.
- Indaga en las experiencias de los candidatos o candidatas.
- No hagas un repaso rápido de los CV, busca aquellas tareas en que las personas tuvieron que utilizar los talentos que requiere el puesto en cuestión.

Y después de la entrevista, recuerda:

- Haz un resumen de cada candidato o candidata, con sus fortalezas y debilidades. Quédate con una conclusión de cada candidato o candidata.
- Chequea referencias, si las pediste.
- Chequea certificados y/o documentos, si es que son necesarios para el cargo.
- Completa la pauta de entrevista.
- Hazle caso a tus “tincadas” y no elijas sin haber entrevistado, por lo menos, a tres personas.
- Todos estos registros te servirán, por ejemplo, en caso de que una persona renuncie. Ya has avanzado en conocer a otros candidatos o candidatas que pueden cumplir el perfil y los puedes llamar para cubrir una vacante.

Luego de terminar estas etapas, esperamos que hayas encontrado una nueva persona para integrar el equipo. De no ser así, revisa el proceso y reflexiona sobre cómo podrías implementar mejoras o buscar nuevas oportunidades de ingreso de personas. Si quien ingresa no cuenta con un 100% de habilidades o competencias -lo cual es muy complejo de evaluar en un proceso de selección- pero demostró interés de aprender y motivación, ¡sé optimista! Sobre la marcha, si implementas tus procesos de GDP, la nueva persona que integre el equipo podrá formarse y desarrollar mucho más sus competencias.

3.1.3 Inducción: ¡La bienvenida al nuevo trabajo!

Cuando ya tenemos a la persona seleccionada, es fundamental realizar un proceso de inducción, que es la forma en que integras a una persona a la organización; incluye la bienvenida a su nuevo trabajo. En esta primera etapa, el nuevo miembro del equipo conocerá desde la misión de la residencia hasta sus compañeros de trabajo y responsabilidades. La inducción ideal es aquella que está bien estructurada y además se realiza con amabilidad, calidez y cordialidad. ¿Qué mejor manera de comenzar motivado o motivada un nuevo trabajo?

Este proceso puede durar días o semanas. Si bien no hay una regla de tiempo, lo importante es que la nueva persona que integre el equipo se impregne de todo lo que necesita: que conozca la visión, misión, los valores de la organización, la estructura, el cargo y, por supuesto, al equipo que trabaja en la residencia, a los residentes y las dependencias.

a) Protocolo de Inducción

Contar con un protocolo de inducción, permite organizar la llegada del nuevo integrante y ordenar la información que se brindará a los nuevos colaboradores o colaboradoras, procurando que llegue a todos por igual. ¿Cómo elaborar un protocolo de inducción? Te sugerimos algunas ideas:

- Que en cada área se asigne a un colaborador o colaboradora, dupla o equipo con conocimiento acabado de la organización y diseñe una inducción de su área. Este documento debe ser revisado y validado por la máxima autoridad de la organización.
- La organización puede asignar un tutor o tutora por área de trabajo que pueda guiar al nuevo colaborador o colaboradora en las actividades que debe hacer y le pueda enseñar los procedimientos y protocolos. Ser tutor o tutora se puede promover en la organización como una gran tarea; por lo general es una tarea que se hace voluntariamente, por ende, para que sea una bienvenida, el tutor o tutora debe tener mucha motivación y refuerzo por parte de la organización.
- Por último, también hay ritos de bienvenida que pueden variar según organizaciones, tales como: un desayuno de bienvenida o alguna actividad lúdica. Planifica los que más se adecúan a tu residencia.

En el anexo IV.B te mostramos cómo diseñar un protocolo de inducción.

Sabemos que en las residencias es mucho el trabajo diario y generalmente no alcanza el tiempo para realizar todo lo que quisieran, pero vale la pena invertir tiempo en realizar adecuadamente el proceso de inducción. Prestar ayuda y dedicarle tiempo al personal nuevo, hará que a futuro sea un trabajador o trabajadora motivada y más empoderada. El tiempo invertido en la nueva contratación será recompensado con creces en el futuro.

3.2 El Desarrollo de las personas en nuestra organización

La etapa de desarrollo se inicia desde que un colaborador o colaboradora comienza su trabajo. Desde ese momento va adquiriendo un crecimiento laboral mediante su experiencia, interacción con sus pares y residentes y lo que aporta a la organización, tal como sus habilidades, fortalezas y desempeño.

También, en esta etapa de desarrollo, la organización tiene la gran oportunidad de apoyar a sus equipos mediante la capacitación, fortaleciendo sus capacidades, conocimientos y habilidades blandas, lo cual sin duda generará un impacto positivo en los residentes.

En esta etapa mencionaremos tres acciones que serán de gran aporte a tu organización y dejarán huella en cada colaborador o colaboradora: capacitación, evaluación de desempeño y retención y beneficios.



3.2.1 Capacitación: definición y su implementación

La capacitación es el proceso de formación de cada colaborador o colaboradora o del equipo de trabajo en diferentes áreas de interés, tanto para él como para la residencia. Esta formación puede ser para fortalecer conocimientos y/o habilidades blandas y se deben incorporar las materias atingentes a la discapacidad desde el enfoque de derechos.

La capacitación es un proceso imprescindible en el desarrollo de las personas de tu residencia; gracias a ella, el colaborador o la colaboradora puede mejorar la labor actual o bien adquirir nuevas habilidades que le permitan realizar tareas más complejas en el futuro. La gran ventaja de la capacitación es que los beneficios no son sólo para la persona que se capacita, sino que para toda la residencia. El trabajador o trabajadora se desconectará de la rutina de trabajo y adquirirá nuevos conocimientos; la organización contará con una persona mejor capacitada y las personas con discapacidad recibirán un mejor servicio.

Quizás alguna vez te has hecho alguna de estas preguntas:

¿En qué área o temas podemos capacitar a los colaboradores y colaboradoras?
¿Cómo financiar esta capacitación? ¿A quiénes capacitar: a todos o a algunos?
¿Quién se encarga de definir la capacitación de los colaboradores y colaboradoras?

Capacitación en servicios residenciales para personas con discapacidad adultas

En el contexto residencial, es imprescindible el desarrollo de un trabajo de formación basado en un enfoque de derechos humanos, autonomía y autodeterminación para el proceso de intervención con residentes. Es clave desarrollar competencias en el personal de las residencias y, especialmente, en el personal de trato directo (PTD). Son quienes comparten el día a día con los residentes y quienes, a la vez, requieren de mayores conocimientos y herramientas para mejorar la calidad de vida y para el efectivo ejercicio de los derechos de los residentes.

Nuestra sugerencia es que, desde la Dirección de la residencia, se determine a una persona como **“Encargada o encargado de Capacitación”** y asuma la responsabilidad de llevarla a cabo. Si quien toma esta responsabilidad es la Directora o Director -por ejemplo- es recomendable que se establezca un **“Comité de Capacitación”** compuesto por miembros del personal y/o miembros del Directorio o Equipo Asesor, que apoyen al encargado o encargada en el proceso y que posean las competencias para determinar los lineamientos del Plan de Capacitación.

Los pasos a seguir para elaborar un **Plan de Capacitación** son:

1) Diagnóstico de Capacitación: identificar las necesidades de formación de la organización, las que se pueden obtener de encuestas a los colaboradores y colaboradoras, encuestas y/o reuniones con jefaturas, buscando orientación con SENADIS o mediante, por ejemplo, asambleas o instancias participativas de detección de capacitación. Para elaborar un buen diagnóstico, sugerimos:

- Analizar el contexto en el cual se va a realizar la formación.
- Identificar y reconocer las necesidades de formación.
- Valorar si las personas o instituciones que van a desarrollar la formación tienen la capacidad para suministrar los elementos adecuados.

2) Analizar las necesidades de formación: cuando se elabora un diagnóstico participativo y se consultan las necesidades de capacitación, es probable que aparezcan necesidades muy específicas o incluso algunas opiniones pueden ser alejadas de los objetivos centrales. Por ejemplo, si alguien propone “clases de inglés”, se aleja de los objetivos de capacitación, pero si se propone “clases de TIC’s”, ésta puede ser considerada para miembros del personal que sí ocupan dispositivos tecnológicos, que usan el *software* dispuesto por el Programa SENADIS, por ejemplo, planillas Excel, correos electrónicos, gestionan redes sociales, entre otros.

3) Diseñar y poner en marcha las acciones formativas: teniendo claros los objetivos de la capacitación del personal, los que serán predefinidos por la persona encargada de capacitación y/o el comité de capacitación, las alternativas de formación son:

- **Internas:** las diseñarán e impartirán miembros del equipo de la organización, por ejemplo: “El modelo centrado en la persona y los enfoques que orientan nuestro quehacer” lo podría dictar la Directora o Director de la residencia.
- **Externas:** corresponden a contratación o captación voluntaria de relatores externos, cursos remunerados o gratuitos pero que provienen de otras entidades. Se trata de revisar la oferta de capacitación que ofrecen fundaciones nacionales e internacionales, universidades, servicios públicos, centros de estudios, OTEC y organismos estatales y, por supuesto, siempre debemos considerar las capacitaciones que eventualmente ofrecen los ministerios o servicios de nuestra red: SENADIS, red de salud y otras similares. El equipo de capacitación deberá velar por los recursos que esta formación requiere, las alternativas de pago y los beneficios que traerá a la organización.

4) Evaluar las capacitaciones: toda acción formativa debe evaluarse para medir si se cumplieron los objetivos y si realmente quienes se formaron llevarán su aprendizaje hacia las acciones cotidianas. Si la capacitación es interna, podrás diseñar una evaluación al finalizar el curso. También te recomendamos otra evaluación a los 6 o 12 meses de finalizado el curso, porque es en la práctica donde realmente se observa si la persona aprendió y, lo más importante, lo aplica en el día a día.

Si la capacitación es externa, puedes exigir a la entidad formadora, que realice una evaluación al finalizar el curso e internamente también se pueden evaluar sus efectos en 6 o 12 meses.

El seguimiento a la capacitación permitirá constatar que los conocimientos fueron adquiridos y se están poniendo en práctica.

Consejo:

Es muy importante que quienes reciban la capacitación, ya sea de forma gratuita o no, se comprometan con el proceso de capacitación y a poner en práctica lo aprendido. El compromiso por parte de la organización, a su vez, debe ser el de definir tiempos de trabajo para su formación que aseguren los aprendizajes y, además, facilitar de la mejor manera posible el acceso a ésta, ya sea de manera presencial u online.

En el anexo IV.C te presentamos un modelo de un Plan de Capacitación específico y en el anexo IV.D, algunas herramientas que puedes usar para responder a necesidades de capacitación en tu residencia.

3.2.2 La Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es un instrumento que ayuda a verificar en qué áreas se requiere fortalecer el desarrollo de los colaboradores y colaboradoras. Es muy lógico emplearla, ya que del personal va a depender la entrega del servicio. ¿Cómo no evaluar, al menos una vez al año, lo que está pasando con ellos? Estas evaluaciones pueden ser totalmente diseñadas a la medida de tu residencia. Normalmente es un cuestionario que puede medir metas cuantitativas previamente establecidas o evaluar competencias/habilidades relacionadas al buen desempeño del cargo dentro de la organización. Es necesario que la evaluación sea un proceso transparente y comunicado con anticipación.

a) Pasos para hacer una evaluación del desempeño:

Si bien hay varios modelos y formas de hacerlo, aquí te proponemos pasos sencillos y factibles para aplicar en una organización sin fines de lucro:

1. Definir la metodología:

Existen diferentes formas de medir el desempeño:

- El colaborador o colaboradora puede ser evaluado por su jefatura.
- Los colaboradores o colaboradoras pueden evaluarse entre pares (personas con los mismos cargos).
- En organizaciones con mucha experiencia en evaluación, la jefatura puede ser evaluada por sus subalternos.

Lo esencial es que todos los colaboradores y colaboradoras sepan que se implementará un proceso de evaluación y definir una fecha conocida por todos con antelación. Si es la primera vez que evaluarán, te recomendamos que lo hagas como un “piloto” el cual será un proceso de prueba para la organización y definir que no se desvinculará a nadie a causa de los resultados de ésta. Es bueno que la evaluación de desempeño sea percibida como un proceso de crecimiento y no de “persecución”.

2. Identificar las funciones, conocimientos y habilidades de cada cargo:

Si tienes la descripción de cargo y un documento formal donde se han establecido funciones anexas o “especiales”, tenlo en cuenta para el paso siguiente. Si no lo tienes, iformalízalo pronto!

Define qué competencias vas a evaluar, por ejemplo:

- Responsabilidad y compromiso
- Orientación al servicio
- Calidez
- Calidad del trabajo
- Iniciativa
- Manejo de la presión laboral
- Adaptabilidad a los cambios
- Organización
- Trabajo en equipo, etc.

Define también la escala de evaluación y a cada nivel le puedes asignar un valor numérico, por ejemplo: Desempeño excepcional (130%), Sobre lo esperado (115%), Desempeño esperado (100%), Próximo a lo esperado (85%) y Bajo lo esperado (70%).

3. Contrastar esa información con el colaborador o colaboradora:

Dependiendo de la evaluación que escojas, haz solo preguntas en base a su cargo, funciones y habilidades.

4. Definir un modelo de retroalimentación:

Una vez que tengas el resultado de la evaluación, ten una reunión con cada colaborador o colaboradora de manera individual para comentarle los resultados de su evaluación en relación con su desempeño individual y en equipo, los aspectos positivos y aquellos que se deben fortalecer individual y colectivamente. La retroalimentación se registra en un documento para que tu colaborador o colaboradora lo firme. De esta manera, quedará formalizado lo que se conversó y acordó. Usa esta información para el próximo período de evaluación.

5. Definir un plan de acción:

En base a lo establecido en la retroalimentación y en el análisis que se haga de los resultados, se deben definir metas y aspectos a mejorar e implementar para el siguiente período.

La **retroalimentación** es la instancia más significativa en tu relación como jefatura o líder con los colaboradores y colaboradoras. Esta instancia debe ser una conversación amable, cálida y positiva. Recuerda que, por lo general, las evaluaciones generan incertidumbre o temores en muchas organizaciones. Es importante que sea una conversación formal, donde firmarán los acuerdos, pero también quien retroalimenta debe invitar a su colaborador o colaboradora a mejorar y, como jefatura, debe comprometerse a disponer de todos los medios posibles para promover estas mejoras. El implementar las mejoras no solo debe ser responsabilidad de los evaluados sino de toda la organización.

3.2.3 Retención de los mejores colaboradores y colaboradoras

¿Qué es retención? La realidad de nuestras organizaciones se caracteriza por una alta rotación en el área de Servicios y poco personal en las áreas de Administración y Convocatoria. La alta rotación sabemos que se debe a debilidades en la profesionalización del sector, los escasos recursos que tenemos para ofrecer mejores sueldos y las particularidades del trabajo con personas con discapacidad cuyo abordaje es complejo y requiere paciencia y vocación. Pese a que muchos colaboradores y colaboradoras sí la tienen, debemos considerar el desgaste físico y emocional que genera un trabajo de estas características.

Los **incentivos laborales** son motivaciones o acciones que llevan a un colaborador o colaboradora a realizar de mejor forma su trabajo. Pueden ser monetarios o no monetarios. Probablemente y, dada la escasez de recursos en las residencias, te enfoques más en los no monetarios. Algunos ejemplos:

- Reconocimiento público de logros.
- Flexibilidad de horarios.
- Establecer “el cuidador o la cuidadora del mes”.
- Desarrollo profesional.
- Capacitaciones.
- Regalos físicos o experiencias.



Ilustración: Persona en computador con estrellas de calificación.

A continuación, ahondaremos en algunas estrategias en GDP que puedes desarrollar para valorar a estas personas que hacen muy bien su trabajo, con vocación, entrega y responsabilidad:

a) Beneficios

Se puede diseñar beneficios para los colaboradores y colaboradoras -aparte de aquellos que por ley les corresponden- por ejemplo: afiliarse a una caja de compensación, un día libre por cambio de casa, medio día libre por cumpleaños, convenios con instituciones, flexibilidades laborales recuperables, hacer uso de espacios de la residencia u organización para fines recreativos, etc.

También se sugiere, como estrategia de motivación, que la organización le dé a sus colaboradores y colaboradoras un “día de atención”: que las jefaturas ofrezcan a su personal un almuerzo, un día de relajó, un desayuno, por ejemplo.

Otra idea es implementar un día o mediodía “familiar” en que tus colaboradores y colaboradoras pueden invitar a sus hijos e hijas a conocer su lugar de trabajo y ofrecer un desayuno. Con esto, además, estás fortaleciendo la inclusión.

Todos estos beneficios deben ser gestionados en equipo y definir “quién se encarga” de tomar los contactos y formalizarlos. Para este trabajo se requiere de personas creativas, proactivas y persuasivas.

Cuando logras formalizar los beneficios ¡es un orgullo comunicarlos al equipo!

b) Plan de Carrera o Desarrollo

Se entiende que las personas tienen un potencial de crecimiento dentro de la organización y que habrá mecanismos de capacitación en áreas de interés de los colaboradores y colaboradoras para ampliar sus posibilidades de moverse a otra área. Podemos diseñar un plan de carrera en el que, en términos muy simples, mientras más formación, habilidades desarrolladas y buen desempeño, más beneficios entregará la organización a su colaborador o colaboradora.

Un Plan de Carrera se aplica cuando un colaborador o colaboradora está en su periodo avanzado de Desarrollo (recuerda que hay tres etapas del ciclo laboral: Ingreso, Desarrollo y Egreso). Este plan puedes definirlo según tus posibilidades y proyecciones de la organización. Se puede aplicar para toda la organización, parte de ella o solo algunos colaboradores o colaboradoras que cumplan con los requisitos.

Para organizar un Plan de Carrera te mostramos el siguiente ejemplo:

| Área | Cargo | Antigüedad en la organización | Resultados Evaluaciones de desempeño | Etapa 1 del Plan de carrera | Etapa 2 del Plan de carrera |
|----------------|---------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--|---|
| Administración | Apoyo administrativo | 3 años | Nota sobre 6 (de 1 a 7) | Mínimo 3 Capacitaciones aprobadas en contabilidad y finanzas | Promoción a encargado o encargada de finanzas |
| Servicios | Personal de trato directo | 3 años | Nota sobre 6 (de 1 a 7) | Mínimo 3 Capacitaciones aprobadas en su área | Promoción a coordinadora de PTD |

En el ejemplo anterior, verás cómo se ha proyectado el plan de carrera de dos cargos, “apoyo administrativo” y un “personal de trato directo”. Suponiendo que en tu organización hay plazas disponibles para hacer una promoción de cargo (con más remuneración y más responsabilidades), puedes definir su plan con bases para acceder a ello: que tenga 3 años de antigüedad como mínimo en su puesto de trabajo, excelentes calificaciones en sus 3 evaluaciones de desempeño, que haya mostrado mejoras y buena disposición, responsabilidad, compromiso y supere incluso las habilidades requeridas para ocupar su puesto actual. Además, deberá tener al menos 3 capacitaciones aprobadas y relacionadas con su futuro puesto de trabajo-ya sea financiadas por la organización o por su cuenta. De esta manera, su carrera dentro de la organización será “Encargado de finanzas” y “Coordinadora de PTD” respectivamente. Tal vez si estas dos personas desean seguir creciendo en la organización y son valiosas, puedes seguir extendiendo este plan de carrera hacia otros cargos más importantes o, si la organización y el colaborador o colaboradora lo desean, cambiarse de área. Lo más importante es que ambos estén de acuerdo y se beneficien.

3.3 Egreso: la salida de la organización, un aprendizaje positivo para todos y todas

Esta etapa la entenderemos como el proceso por el que un colaborador o colaboradora inicia el cese de sus labores, por cualquiera de las causales establecidas en la ley y de conformidad con la naturaleza del empleo. Esta puede ser por decisión del colaborador o colaboradora, o de la jefatura respectiva y deberá fundamentarse en causas objetivas y expresadas por escrito, siguiendo

los pasos, instancias y tiempos establecidos en los procedimientos legales, según la causal que origine el cese de funciones.

A continuación, profundizaremos sobre dos motivos de egreso: desvinculación y renuncia voluntaria. El objetivo es que logres estandarizar el término de la relación laboral a la normativa y orientaciones vigentes, teniendo presente las condiciones que aseguren el respeto a la dignidad de las personas, como también generar procesos de acompañamiento que faciliten a los colaboradores o colaboradoras la comprensión de esta etapa de la vida profesional.

3.3.1 Desvinculación

La desvinculación significa despedir al colaborador o colaboradora de la organización por razones de la empresa o incumplimiento de uno o más aspectos por parte del trabajador o trabajadora. Los motivos para desvincular a una persona deben ser muy bien explicados y fundamentados al momento de hacerlo. Los pasos para hacerlo son:

- Elaboración de un finiquito de mutuo acuerdo y necesidades de la empresa.
- Cálculo de vacaciones proporcionales a pagar.
- Indemnizaciones cuando corresponda, entre ellas la Sustitutiva del mes de aviso e indemnización por años de servicio (1 mes por año, tope 11 años y 90 UF).
- Firmar ante notario, máximo 10 días hábiles desde el último día de trabajo o subir a la página de la Dirección del Trabajo.

Seguramente no hay nada más ingrato en una organización que tener que despedir a alguien. Hazlo cuanto antes, pues demorar tu decisión no le sumará nada al trabajador o trabajadora, ni a ti, ni a la organización. Es muy importante que le hayas anticipado al trabajador o trabajadora que no está cumpliendo su labor como se requiere, si ese es el caso. Este *feedback* previo, que usualmente es en la evaluación de desempeño, te va a facilitar las cosas.

Cuando estés con la persona, ve directo al punto. Sé breve y conciso. Cuida las palabras y conversa sobre el tema de la indemnización. Una vez anunciada la desvinculación, procura que la persona se retire de la residencia lo antes posible.

3.3.2 Renuncia voluntaria

Corresponde a cuando el colaborador o colaboradora se retira de la organización por el motivo que estime conveniente. Los pasos que debe seguir el trabajador o trabajadora para renunciar voluntariamente son:

- El colaborador o colaboradora debe redactar una carta de renuncia idealmente con un mes de anticipación. Se firma ante Notario o puede hacer el trámite en línea en el sitio web de la Dirección del Trabajo.
- Se sugiere organizar un “rito” de despedida. Para lograrlo tendrás que conversar con el colaborador o colaboradora si autoriza que se concrete una instancia en la que el equipo pueda despedirse en buenos términos. Este ejercicio es parte de la cultura organizacional.
- Siempre es bueno tener una instancia de evaluación. Puedes organizar una entrevista de salida, para exponerle la opinión general de su desempeño (fortalezas y debilidades).

4. Comunicaciones internas para una exitosa GDP

4.1 ¿Qué es la comunicación interna?

Son todas aquellas acciones comunicacionales dirigidas a fomentar el diálogo, la participación, el compromiso, la integración, la sana convivencia y el entendimiento entre todos los colaboradores y colaboradoras de nuestra organización. Ojo que esta comunicación debe ser considerada como una interacción y no como una instancia en la que solamente alguien emite un mensaje y otro lo recibe. Lo ideal es que quien entregue el mensaje pueda contar con canales abiertos para recibir respuestas, comentarios, sugerencias, retroalimentación. **La comunicación debe ser en ambos sentidos.**

Al hablar sobre comunicaciones internas en una organización nos obliga a señalar que también hay una comunicación que es externa. Esta última se refiere al cómo nuestra organización planifica la visibilización de la institución hacia la comunidad, la sociedad civil y, en definitiva, al ecosistema social. El objetivo de la comunicación externa es que nos conozcan fuera de nuestros muros y, al igual que la interna, se debe gestionar y planificar estratégicamente.

La comunicación interna tiene como objetivo que cada uno de los trabajadores y trabajadoras se sienta parte y pieza fundamental de la organización. Por esto, cuando hay alguna información relevante, sea positiva o negativa, debe existir una **formalidad en su entrega**, evitando que la gente se entere por rumores.

Una correcta comunicación permite a los colaboradores o colaboradoras conocer mejor la organización a la que pertenecen, la misión, los valores, los objetivos, los proyectos que están desarrollando y a sus compañeros y compañeras de trabajo. Si este objetivo se cumple, se logrará un mayor compromiso con la institución. Un buen plan de comunicaciones conseguirá, como se dice informalmente, colaboradores y colaboradoras “camiseteadas” por la organización. Que se sientan orgullosos y orgullosas, felices, motivados y motivadas por cumplir los objetivos institucionales.

Aprovecha todas las instancias disponibles, isé creativo! Cuando quieras entregar un mensaje, haz una reunión, manda un correo o mensaje a los celulares, utiliza el diario mural, deja recados en las servilletas a la hora de almuerzo, etc. No hay excusas para no comunicarte con tu equipo.

4.2 Beneficios de la comunicación interna

Existen innumerables beneficios de una buena comunicación interna, acá te mostramos algunos:

| | | |
|---|--|--|
| Mejora el clima laboral | Impulsa la cultura organizacional | Aumenta el sentimiento de pertenencia |
| Fomenta el diálogo, compromiso y participación de los colaboradores y colaboradoras | Contribuye a compartir los logros y éxitos obtenidos | Baja los niveles de incertidumbre |
| Estimula la escucha activa entre las áreas | Promueve la confianza | Previene la profundización de crisis y reduce sus efectos |
| Democratiza la comunicación | Potencia la identidad corporativa | Disminuye la rotación de los colaboradores y colaboradoras |
| Optimiza procesos internos | Contribuye a cumplir los objetivos institucionales | Permite la resolución de problemas |
| Facilita la adaptación de nuevos colaboradores y colaboradoras | Genera sentimiento de unidad | Incentiva el trabajo en equipo |

4.3 El Plan de Comunicaciones

La sistematización de un plan de comunicaciones internas logrará que los colaboradores y colaboradoras se motiven, movilicen, aporten y se alineen. En algunas ocasiones servirá para informar, recordar o explicar contenidos propios de la institución. Sin duda, nos ayudará a mejorar y/o crear un grato ambiente laboral.

Consolidar un plan de comunicaciones interno es tarea de todos y todas. Necesitaremos la colaboración de las áreas de trabajo para disminuir las barreras de comunicación con las que nos encontramos a diario. Si bien todos deben estar involucrados en este proceso, la organización debe elegir a una persona o designar a un equipo para que diseñe la estrategia y la implemente.

En el anexo IV.E te presentamos los pasos para elaborar un Plan de Comunicaciones.

Desarrollar un plan de comunicación interno es una herramienta indispensable para las organizaciones. Disponer de uno, nos ayudará a mejorar nuestro trabajo y a conseguir las metas propuestas. Demos el primer paso y atrevámonos a innovar. Aprovechemos las nuevas tecnologías que son una gran oportunidad para comunicarnos entre todos y todas.

5. Consejos Virtuales



LinkedIn (entrevista de trabajo)

En el siguiente link puedes ingresar al curso “Prepara tu entrevista de trabajo” en modalidad virtual y gratuita donde puedes fortalecer tus herramientas para el proceso de selección:

<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:lyndaCourse:559594/>



Cursos en línea

En la siguiente página puedes encontrar cursos en línea sobre: finanzas, recursos humanos, marketing, entre otras áreas de interés para tu organización:

<https://www.g-talent.net/collections/>



www.linkedin.com

Puedes crear un perfil como organización en esta red que conecta laboralmente a empresas, organizaciones y personas de todo el mundo, donde puedes identificar intereses similares. Puedes fortalecer tu red de voluntarios, voluntarias, futuros colaboradores y colaboradoras y conocer y contactar a profesionales y organizaciones dedicadas a tus temáticas de interés.



www.trabajando.cl / www.laborum.cl / www.computrabajo.cl

Son portales de trabajo gratuitos para los postulantes y las postulantes. Para las organizaciones que desean publicar un aviso se debe cancelar un monto.



Pegas con Sentido

Plataforma que conecta personas y organizaciones, para emprendimientos, empresas de impacto y organizaciones sin fines de lucro.

Puedes publicar avisos laborales como organización (cancelando un monto determinado). Es un portal de empleo con un sentido social.

<http://www.pegasconsentido.cl/>

Algunos canales de comunicación para tu área de comunicaciones internas y externas:



Correo electrónico

Todas las instituciones cuentan con uno, y si aún no lo tienes es muy fácil acceder a una cuenta gratuita. Permite enviar mensajes con archivos adjuntos, insertar imágenes, insertar vínculos de sitios web, incluir emoticones, elegir tipografías, colores y muchas funciones de un editor de texto. Una de sus debilidades es que algunas cuentas tienen un máximo de envíos diarios de correos, lo que podría limitar un despacho masivo a quienes tenemos en nuestras bases de datos.



Boletín digital

Es una publicación periódica que contiene información que queremos destacar. Habitualmente contiene las noticias más recientes de nuestra organización. La idea es que los colaboradores y colaboradoras estén suscritas para que cada vez que lo despachemos, les llegue automáticamente. Existen varias páginas web que ofrecen un servicio

gratuito con plantillas y una cantidad determinada de envíos masivos con atractivos diseños gracias a sus plantillas. Puedes insertar fotos, imágenes, gráficas, videos y textos.



Mailing

Es un correo que se envía masivamente a todas las personas que tenemos en una base de datos. Su objetivo es que un mensaje llegue a muchas personas en forma atractiva a través de un diseño tipo como por ejemplo, un afiche digital y un mensaje que llame a una acción determinada. La idea es captar la atención con creatividad y originalidad. ¿Cómo acceder a esta herramienta? Navegando en internet puedes buscar “páginas para mailing”.



Diario Mural

Es un medio de comunicación visual físico, que se sitúa en un lugar visible y transitado de nuestra organización. La idea es que esté actualizado permanentemente. Las temáticas las decidirá cada institución. Lo importante es que sea información sintética, directa, atractiva y de utilidad. Además de la información que vaya rotando, una buena idea es disponer la publicación permanente de nuestra Misión, Visión y Valores.



TV Corporativa

Si en tu organización tienen un televisor, lo puedes fácilmente conectar a un computador. Hay televisores que se pueden conectar directamente a internet. Puedes hacer presentaciones y exhibir videos de éstas. Existen editores de video gratuitos y fáciles de usar. Algunos computadores incluso vienen con programas audiovisuales. Y otra opción mucho más simple es usar Power Point con imágenes, textos, sonido y en vez de convertirlo en presentación o PDF, tienes la opción de exportarlo como un clip de video. Haz la prueba. Es muy sencillo.



Intranet

Es un servicio que cuenta con la misma lógica de internet, pero al que solo tienen acceso los colaboradores y colaboradoras de la organización. Esta plataforma ofrece una infinidad de posibilidades para comunicarse con los equipos de trabajo.



Redes Sociales Corporativas

Actualmente están de moda y son una excelente herramienta para mantener contacto constante, inmediato y flexible. Estas redes incluso permiten crear grupos y chats directos de mensajería.



Reuniones virtuales

Juntarse a dialogar y plantear puntos de vista a nivel grupal o personal son una excelente forma de mantener el contacto cara a cara entre los colaboradores, colaboradoras y jefaturas.



Videoconferencias

Es una oportunidad para organizar tareas, planificar actividades, entregar información en forma remota. Existen varias plataformas de acceso gratuito y que ofrecen muchas herramientas, como grabar la sesión, que les servirá como respaldo de lo informado.



Eventos Sociales

Son instancias para establecer relaciones personales entre los colaboradores y colaboradoras, y conocerse desde una dimensión distendida y lúdica. Promueven el fortalecimiento de los lazos interpersonales y grupales.



Buzón de sugerencias

Es uno de los medios más tradicionales; es muy eficiente y garantiza la comunicación y el intercambio de opiniones en forma anónima. Motiva a los equipos a dejar sus opiniones y sugerencias. Todos los puntos de vista tienen que ser evaluados, acogidos y, posteriormente, respondidos.

Para fortalecer la capacitación de colaboradores y colaboradoras:



SENADIS

En el sitio web del Servicio Nacional de la Discapacidad hay documentos, estudios, leyes, entre otros, disponibles que pueden ser de gran utilidad para comprender la discapacidad. Ingresar a:

www.senadis.gob.cl



Programa Nacional de Capacitaciones de Simón de Cirene

Profundiza tus conocimientos sobre los enfoques sobre la discapacidad en la clase: “Definiciones básicas en el ámbito de la discapacidad”. En el siguiente link puedes inscribirte y acceder al curso:

<https://n9.cl/0jzwt>



Coursera.org

La siguiente plataforma de la Universidad de Chile ofrece un curso sobre la Inclusión social de las personas con discapacidad desde un enfoque de derechos. En el siguiente link puedes inscribirte y acceder al curso:

<https://n9.cl/jmqdm>

También puedes acceder al curso de “Introducción a la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad de las Naciones Unidas” en el siguiente link:

<https://n9.cl/ooynh>



Más Inclusión

Plataforma que busca a través del diálogo social, el desarrollo de innovación social y generación de competencias de inclusión en actores públicos, sociedad civil y sector privado. Para generar competencias y entregar nuevas herramientas que incrementen las oportunidades para la inclusión social de las personas con discapacidad más vulnerables, ingresa a la página:

www.masinclusion.org

6. Buenas prácticas

Capacitaciones

- **Participación del equipo en capacitaciones externas**

Participamos activamente en las capacitaciones que nos ha brindado SENADIS y otras fundaciones, en distintos temas atinentes a la gestión de la organización.

- **Organizamos charlas orientadoras en el ámbito legal**

Definimos un programa de voluntariado en que convocamos a profesionales del área médica psiquiátrica, del área social y el ámbito legal para que nos capaciten y orienten en diferentes temáticas que van surgiendo. Participan de estas instancias todo el equipo: dirección, personal de trato directo, profesionales y algunos residentes que quieren estar presentes.

Retención de colaboradores y colaboradoras valiosas para la organización

- **Valoración de la formación**

Cuando tenemos un proceso de selección, nos fijamos en aquellos postulantes que tienen estudios técnicos nivel medio o superior, o universitarios en áreas que nos puedan ser de utilidad para la gestión. Aunque contratemos a esa persona para un cargo específico, siempre contamos con la alternativa de una movilidad interna si demuestra un buen desempeño e interés.

- **Alternativas de horario**

Nos caracterizamos por una alta rotación en el área de Servicios. Cuando alguno de nuestros mejores colaboradores o colaboradoras ha manifestado interés en renunciar por desgaste físico y/o emocional, le hemos ofrecido alternativas como: un periodo de descanso sin goce de sueldo, trabajo por media jornada o trabajar solamente los fines de semana o semana por medio. Depende de la situación de cada colaborador o colaboradora la estrategia de ajuste que implementamos.

- **Nuevas tareas según habilidades demostradas**

A nuestros mejores colaboradores y colaboradoras les hemos asignado nuevas tareas, además de las propias de su cargo. Buscamos que esa “nueva función” los motive y las motive, por ejemplo: encargarse del proceso de inducción (diseño y aplicación a nuevos colaboradores y colaboradoras); si tiene habilidades en el uso de tecnología y redes, le asignamos la tarea de publicar algunas cosas de la fundación y buscar personas e instituciones conocidas para invitarlas a seguir nuestras redes. A algunas les gusta mucho salir, entonces les asignamos tareas que impliquen eso. Siempre evaluamos el resultado de estas estrategias y todas estas tareas se hacen dentro del horario de su trabajo, permitiéndoles que cumplan sus funciones fundamentales y las nuevas. Buscamos que estén más motivados y motivadas.

CAPÍTULO V

Gestión de Recursos

“

“El hogar tiene bienhechores y socios que donan de manera mensual y constante. No son grandes sumas, pero aportan. También nos vinculamos con empresas. Gracias al aporte de una de ellas tenemos un huerto, arreglaron la fachada del hogar, hermosearon los jardines, plantaron hierbas. El huerto está a cargo de los residentes y ellos lo mantienen. La empresa incluso se preocupó de hacer un taller de plantaciones”.

Carolina Apablaza

Directora Técnica
Residencia Don Orione,
Antofagasta.

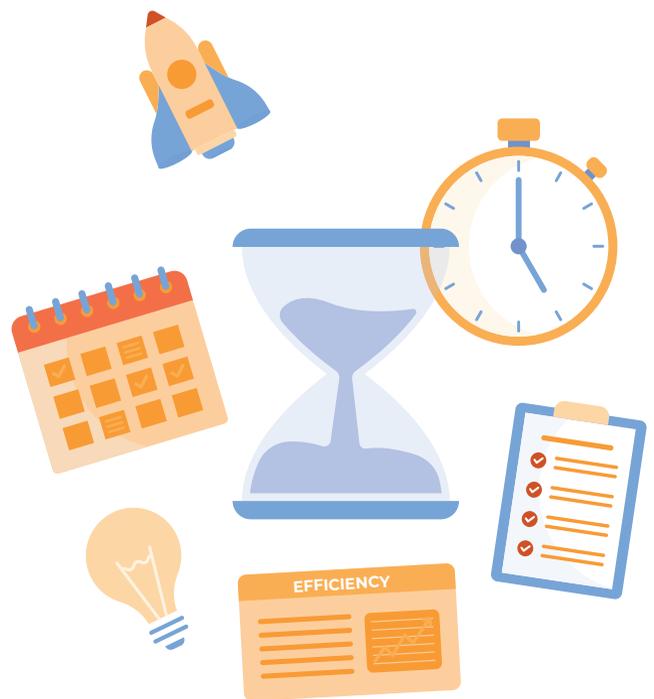


Ilustración: Distintos elementos de administración (calendario, ampollita, gráfico, reloj, cohete, lista de pendientes).

1. Definición de Recursos

Los recursos son todos aquellos elementos que nos permiten cumplir nuestros objetivos. Pueden ser materiales (tangibles e intangibles), humanos (equipo de trabajo) o financieros (capacidad económica y monetaria).

En este capítulo nos concentraremos en los **recursos económicos** o financieros y en **las herramientas que les ayudarán a conseguir los recursos** que les permitan sustentar y fortalecer proyectos que promuevan la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y la promoción de derechos de los residentes. Estos propósitos deben ser la fuente de inspiración para gestionar los recursos económicos, ya que estos apuntan a mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas con discapacidad con las que trabajan las residencias.

2. La importancia de captar y convocar recursos

Captar recursos es una de las tareas más críticas y difíciles de una residencia. Si hay algo que nos gustaría a todas las organizaciones, es contar siempre con más recursos económicos para desarrollar los proyectos que anhelamos. Buscar financiamiento no es una tarea fácil y en este capítulo queremos simplificar este desafío; tendrás que dedicarle tiempo, esfuerzo y creatividad.

Pero esto no es sólo cuestión de plata. Lo primero que te queremos transmitir es que los esfuerzos deben empezar por **convocar a la sociedad** a que se involucre con el trabajo y misión de tu residencia. Por lo tanto, tu primer desafío es que las personas, liceos, empresas, universidades, organismos públicos, etc. se sientan parte del trabajo que ustedes realizan. De esta forma, conseguirás más que sólo un aporte, conseguirás **una relación que puede traer beneficios en el tiempo para ambas partes.**

Se trata de un cambio de actitud frente al tema; **la gestión de recursos primero debe convocar a la sociedad para luego captar.** La idea es cautivar al donante con tu obra y no simplemente aceptar recursos o dinero.

En este capítulo compartiremos estrategias para, por ejemplo, acceder a recursos que les ayuden a financiar la realización de obras para las adaptaciones del entorno que apunten a fortalecer la autonomía de los residentes, acceder a financiamiento para las ayudas técnicas de apoyo para las personas con discapacidad o, por ejemplo, a diseñar estrategias para convocar a la comunidad a ser parte de la residencia, a que se identifiquen con tu causa y se movilicen por ella. Todo desde un enfoque de derechos y de la promoción del respeto e inclusión social de los residentes.

2.1 ¿Cómo captar recursos? Observar, convocar adherentes y conseguir recursos

- **Observar:** ¿Cómo iniciar la búsqueda de recursos? Lo primero, es mirar a tu alrededor. Las residencias son parte de un territorio, de un barrio, una comuna, una ciudad y tienen que hacerse visibles estratégicamente para la comunidad. La clave es involucrarlos en el trabajo que desarrollas. Recuerda que las residencias tienen que avanzar hacia la inclusión social y uno de los caminos es fortalecer tu vínculo con la comunidad.
- **Convocar adherentes:** Nuestro primer desafío será crear una estrategia para llamar la atención de los actores de tu entorno: personas, empresas, colegios, universidades, organismos públicos, fundaciones, iglesias, juntas de vecinos, entre otros. La idea es convocar adherentes a nuestra causa. ¿Con qué objetivo? El de captar redes y recursos.

Para convocar a la comunidad, tendrás que cautivarla, atraer al donante a la residencia; decirles, con distintas estrategias: “Somos parte del territorio”, “Conócenos”, “Nuestro quehacer es...”, “Nuestra misión es...”. No mires al donante como una contraparte que te donará dinero, sino que invítalo a donar con sentido, a que participe en tu causa, que sean un equipo y juntos logren avanzar en lograr una mejora en la calidad de vida de las personas con discapacidad.

El desafío en este punto es hacerlo desde una mirada inclusiva, velando por los derechos de las personas con discapacidad. Evita hacer llamados a la comunidad a aportar desde una mirada compasiva, caritativa o asistencialista de los residentes. Invita a la comunidad a que consideren a las personas con discapacidad con las que trabajamos como sujetos de derechos que merecen respeto, dignidad, que tienen talentos, habilidades, que toman decisiones, que son autónomos, tienen gustos y preferencias y que son iguales a todos.

- **Conseguir recursos:** Si llamas la atención de la comunidad y logras sumarlos a tu causa, el proceso de captación de recursos será más fácil.



Ilustración: un celular con un megáfono y íconos de redes sociales.

3. Fuentes de financiamiento

La gestión de los recursos es la base para desarrollar nuestras ideas, brindar servicios de calidad y cumplir la misión institucional. Para gestionar recursos necesitamos diversas estrategias.

Primero, nos referiremos a los “fondos”, que son recursos disponibles para que las instituciones accedan a ellos. Proviene del mundo público y privado. Hay diferentes métodos para obtenerlos: vía autogestión (que dependen de nuestra propia gestión para ser generados) o solicitándolos a externos (fondos solicitados).

Con los **fondos generados** nos referimos a aquellos que autogestionamos. Estos son: leyes de donaciones, captación de socios, colectas, eventos, venta de productos y/o servicios, aportes de familiares, por ejemplo.

Los **fondos solicitados** son aquellos a los que postulamos, concursamos o pedimos a un financista o institución que financia proyectos. Hay fondos públicos y privados, nacionales e internacionales.

3.1 Fondos generados

3.1.1 Las Leyes de Donaciones

¿Qué entendemos por donación?

“Es un acto por el cual una persona, empresa, organización, organismo público, entre otros, transfiere gratuita e irrevocablemente una parte de sus bienes a otro, que la acepta”¹.

En Chile existen mecanismos normados que incentivan las donaciones en dinero o bienes por parte de las empresas. A través de leyes determinadas, las organizaciones sociales y las empresas donantes se benefician mutuamente. El Estado incentiva a que las empresas y otros entes hagan donaciones a organizaciones sociales a través de la obtención de beneficios tributarios. Para optar a este beneficio, la organización social debe contar con un certificado de donación.

La legislación actual contempla 26 leyes de donaciones y cada una de ellas tiene sus propios requisitos.

1 Fuente: Art. 1386 del Código Civil.

En abril del 2022 se publicó en el Diario Oficial una nueva ley de donaciones llamada Ley de Beneficio Público (Ley 21.440) que “Crea un régimen de donaciones con beneficios tributarios en apoyo a las entidades sin fines de lucro” y se espera que pueda empezar a ser utilizada a mediados del 2022. Esta nueva ley no reemplaza ni modifica a las leyes que ya existen, las cuales siguen vigentes y se pueden seguir utilizando.

Algunas de las leyes de donaciones que se han utilizado hasta ahora son²:

| | | |
|---|---|--|
| <p>Ley de Donaciones con Fines Deportivos (Ley 19.712)</p> | <p>Ley de Donaciones con Fines educacionales (Art. 3 Ley 19.247)</p> | <p>Donaciones para educación, capacitación, bomberos, fondo de solidaridad, abastecimiento, comités habitacionales y SENAME (Art. 31 inc. 3° N° 7 Ley de Impuesto a la Renta)</p> |
| <p>Ley de Donaciones con Fines Sociales (Ley 19.885)</p> | <p>Ley de Rentas Municipales (Art. 46 DL 3.063)</p> | <p>Ley de Donaciones en caso de Catástrofe (Art. 7 Ley 16.282)</p> |



Ilustración: Voluntarios con mascarilla armando cajas de donaciones.

² La nueva Ley de Donaciones de Beneficio Público (Arts. 46° A a 46° K DL 3.063) no se incluye en este listado, ya que aún no se puede utilizar.

¿A cuáles podemos acceder como organización?

Depende del objeto social de nuestra organización. Solo podremos postular a proyectos que estén vinculados con los objetivos que declaramos en nuestros estatutos como organización y que están basados en la misión, visión, las actividades que realizamos y el público objetivo al que apuntamos.

Para acceder a los beneficios que otorga la ley, el objeto social planteado en nuestros estatutos debe estar en concordancia con los objetivos que ofrece la ley. ¡Si quieres ver a qué leyes puedes acceder, revisa tus estatutos ahora mismo!

A continuación, compartimos un ejemplo de objeto social declarado en los estatutos de una organización social:

“El objeto de la fundación será promocionar alternativas de desarrollo, atención y acompañamiento residencial de personas con discapacidad, entre 18 y 59 años, en situación vulnerable. Además, fomentará la inclusión social de los mismos, a través de la realización de actividades, programas, proyectos y otras iniciativas en las áreas de educación, cultura, trabajo, salud, deporte, recreación, vivienda, entre otros.”

¿Quieres aprender más sobre los estatutos, constitución de fundaciones y corporaciones?

Descarga y revisa el Manual de constitución de fundaciones y corporaciones de la fundación Pro Bono:

<https://probono.cl/wp-content/uploads/2021/08/Manual-de-constitucion-de-fundaciones-y-corporaciones.pdf>

De las seis leyes que mencionamos anteriormente, profundizaremos en las tres que son fundamentales para las residencias y que necesitas conocer en detalle:

a) Ley de Donaciones con Fines Sociales (Ley 19.885)

Es una herramienta de cooperación público-privada que incentiva las donaciones de empresas y personas naturales a organizaciones sociales sin fines de lucro,

que tengan como objetivo contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas o comunidades en situación de pobreza y/o de discapacidad. Es administrada por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

Para que tu organización se beneficie con esta ley tienes que **desarrollar y postular un proyecto social al Ministerio**. Si te lo adjudicas, tendrás que iniciar la búsqueda de empresas donantes. Todo el proceso de postulación y adjudicación dura aproximadamente 3 meses.

El proyecto tiene que motivar a las empresas a donar. Tu misión será convencerlas a sumarse. Ten en cuenta, que **muchas empresas no conocen esta ley**. Tu desafío será conocerla al revés y al derecho, para explicarle a las empresas cómo se benefician mutuamente con ella.

- **¿Qué proyectos financia?**

Los proyectos vinculados a fines sociales y discapacidad, con énfasis social, superación de la pobreza y/o vulnerabilidad social.

- **¿Quiénes pueden ser donantes?**

Las empresas contribuyentes del impuesto de primera categoría.

Las personas naturales que perciben rentas del desarrollo de una actividad laboral ejercida en forma dependiente y cuyo monto excede mensualmente las 13,5 UTM equivalente en pesos chilenos de su Renta Líquida Imponible.

Personas con Iniciación de Actividades, que realicen su declaración de impuesto durante el período contable.

- **¿Cuál es el beneficio? (para el que dona)**

50% crédito fiscal y 50% gasto cuando el monto de la donación es menor a 1.000 UTM.

35% crédito fiscal y 65% gasto cuando el monto de la donación es mayor a 1.000 UTM.

- **¿Qué debemos hacer para acceder a esta ley como Organización Sin Fines de Lucro (OSFL)?**

En el anexo V.A te presentamos un cuadro con todos los detalles de cómo postular un proyecto al Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

b) Ley de Rentas Municipales (Art. 46 DL 3.063)

El artículo 46 del Decreto Ley N° 3.063 del año 1979 establece el beneficio de poder rebajar, como un gasto necesario para producir la renta, las donaciones efectuadas a determinados establecimientos educacionales e instituciones traspasadas a las Municipalidades. Este gasto será rebajado de la renta bruta para el cálculo de la renta líquida imponible gravada con los impuestos que establece la Ley de la Renta.

• ¿A quiénes beneficia?

- Establecimientos educacionales: hogares estudiantiles, establecimientos que realicen prestaciones de salud y centros de atención de menores que hayan sido traspasados a las municipalidades.
- Centros privados de atención de menores y establecimientos de atención de ancianos, con personalidad jurídica, que presten atención enteramente gratuita.
- Establecimientos privados de educación, reconocidos por el Estado, de enseñanza básica gratuita, de enseñanza media científico-humanista y técnico profesional, siempre que estos establecimientos de enseñanza media no cobren por impartir la instrucción referida una cantidad superior a 0,63 UTM por concepto de derechos de escolaridad.
- Establecimientos de educación regidos por el Título XXXIII del Libro I del Código Civil.
- Establecimientos de educación superior creados por ley.

• ¿Quiénes pueden ser donantes?

Contribuyentes que declaren sus rentas efectivas mediante un balance general, pueden ser de 1^{ra} o 2^{da} categoría.

• ¿Cómo acceder a los beneficios?

La franquicia corresponderá si la donación es efectuada en dinero y es registrada dentro del ejercicio en el cual se incurrió el desembolso y estar claramente asentada en los registros contables de los donantes. Las donaciones que reciban los establecimientos o instituciones donatarias deberán destinarse exclusivamente a solventar gastos de tales organismos o a efectuar ampliaciones o mejoras de sus edificios e instalaciones.

• ¿Cómo acreditar las donaciones?

Se acreditan con un boletín o comprobante otorgado por la Municipalidad o el establecimiento que reciba la donación, firmada por el responsable legal, conteniendo nombre del donante y donatario o razón social, domicilio, Rut del

donatario, monto de la donación en letras y números y fecha del comprobante de ingreso.

- **¿Qué debemos hacer para acceder a esta ley como OSFL?**
 - Identificar el Municipio donde nuestra organización opera (donde se encuentra su domicilio). Ojo, que si nos adjudicamos los fondos de esta ley podemos ejecutar el proyecto en otra comuna.
 - Enviar una carta dirigida al alcalde solicitando dicha exención, detallando el objeto social de nuestra organización.
 - Enviar una copia de los estatutos.
 - Tener antigüedad de más de un año.
 - Objeto social acorde a la finalidad de la ley.

Si accedemos a esta ley y cumplimos con todos los requisitos, el Servicio de Impuestos Internos (SII) timbrará un talonario de certificados de donaciones. Estos certificados debemos entregarlos a cada uno de los donatarios que realice una donación a la organización y que la haya hecho por la Ley de Rentas Municipales. Este documento es muy importante y servirá para que el SII declare este gasto como aprobado cuando la empresa haga la declaración anual de impuestos.

En el Anexo V.B te mostramos cómo una empresa puede donar en base a esta ley.

c) Ley de Donaciones en caso de Catástrofe (Art. 7, Ley 16.282)

Esta es una ley excepcional y solo se aplica, como lo indica su nombre, en momentos en los cuales una localidad, región o país sufre una catástrofe. Aquí los donatarios son corporaciones y fundaciones o entidades sin fines de lucro que, dentro de las zonas afectadas, buscan satisfacer las necesidades básicas de alimentación, abrigo, habitación, salud, aseo, ornato, remoción de escombros, educación, comunicación y transporte.

- **¿Qué proyectos financia?**

Donaciones en dinero o bienes que satisfagan necesidades básicas. Se pueden realizar donaciones para financiar proyectos o programas cuya finalidad sea proveer directamente servicios a personas de escasos recursos o con discapacidad (personas en situación de vulnerabilidad social).
- **¿Quiénes pueden ser donantes?**

Contribuyentes de Primera Categoría, contribuyentes del Impuesto Global

Complementario (personas naturales) y contribuyentes del Impuesto Único de Segunda Categoría (personas naturales).

- **¿Cuál es el beneficio? (para el que dona)**

El 100% de la donación puede ser deducido como gasto. Y al ser una ley excepcional, su vigencia es sólo durante el estado de excepción constitucional de catástrofe.

- **¿Qué debemos hacer para acceder a esta ley como OSFL?**

Buscar contribuyentes que nos hagan donaciones para superar la emergencia, por la vía de efectuar la transferencia o entrega de bienes a la institución.

- **¿Cómo se acredita la donación?**

A través de comprobantes de depósitos o transferencias bancarias a cuentas acreditadas, facturas exentas o boletas de compra, guías de despacho, contratos de transporte o despacho, contabilidad fidedigna y otros.

No es necesario que el donatario otorgue certificados a los donantes. Sin embargo, la institución que recibe las donaciones deberá hacer entrega de un listado completo con la indicación de los donantes al SII.

Por último, es importante que te familiarices con la nueva ley que comentamos anteriormente:

d) Nueva Ley de Donaciones de Beneficio Público (Arts. 46° A a 46° K DL 3063)³

Como ya lo dijimos, esta es una ley que fue publicada en el Diario Oficial y entrará en vigencia durante este año 2022. Esta ley establece un nuevo régimen de beneficios tributarios para las donaciones a entidades sin fines de lucro. Hazle seguimiento a este proceso para que, cuando ya entre en vigencia, accedas a toda la información y a los beneficios que ofrece.

La nueva ley de donaciones simplifica algunas leyes que permitían deducir la donación como gasto, aumenta los posibles donatarios (se incluye las organizaciones dedicadas a temas de salud y medioambiente), posibilita donaciones en dinero o especies (y permite revender las especies), se amplían

³ Esta ley incorpora el Título VIII Bis a la Ley de Rentas Municipales (Decreto 2385 de 1996 del Ministerio del Interior, que fija el texto refundido y sistematizado del Decreto Ley N° 3063, de 1979, sobre rentas municipales).

los fines a los cuales se puede donar, libera la penalización que existía en las donaciones de las sociedades de inversión (aquí tienes otro posible donante) e incluso permite la donación de bienes incorporeales como una marca o algo intangible, entre otras características.

Además, incorpora altos estándares de transparencia para el resguardo del uso adecuado de los montos donados y de la fe pública. Las organizaciones sociales tienen que inscribirse en un portal web que está desarrollando el Ministerio de Hacienda. Quienes cumplan los requisitos generales, podrán acceder a los beneficios y luego iniciar el proceso de rendición de cuentas de la donación, sin necesidad de presentar un proyecto (como en la Ley con Fines Sociales). En la plataforma, los donatarios deberán mantener la información actualizada (estatutos, directores, reportes anuales, etc.) con detalles de las donaciones nacionales e internacionales. Los certificados de donaciones se obtendrán con el solo hecho de quedar aceptados en el registro.

- **¿A quiénes beneficia?**

Fundaciones, corporaciones, asociaciones, Cuerpos de bomberos integrantes del Sistema Nacional de Bomberos, iglesias y organizaciones religiosas constituidas conforme a la ley N° 19.638; todas entidades de beneficio público.

- **¿Qué proyectos financia?**

Los vinculados a Salud, Medio Ambiente, Equidad de Género, Desarrollo Social, Educación, Ciencias, Cultura, Deporte, Actividades relacionadas con el Culto, Desarrollo y Protección Infantil y de la Familia, Desarrollo y Protección de los Pueblos Indígenas, Desarrollo y Protección de los Migrantes, Asistencia y Cooperación en cualquier fase del Ciclo de Riesgo de Desastre, Ayuda Humanitaria en Países Extranjeros, entre otros, y cualquier otro propósito de interés general, según se establezca mediante decreto supremo expedido por el Ministerio de Hacienda.

La donación es en dinero, bienes corporales e incorporeales que se encuentren sujetos a registro o inscripción por disposición legal.

- **¿Quiénes pueden donar?**

- Personas naturales y jurídicas.
- Los donatarios pueden ser nacionales o internacionales.
- Los donatarios deberán estar inscritos en un registro público llevado por una Secretaría Técnica, que dependerá de la Subsecretaría del Ministerio de Hacienda.

- También deberán entregar un reporte anual a la Secretaría Técnica sobre el detalle de sus actividades, programas, uso de las donaciones, entre otros.
- **Principales beneficios (para el que dona)**
 - Las donaciones podrán ser deducidas en un 100% de la base imponible afecta al impuesto a la renta.
 - Los bienes donados no se afectarán con IVA y aquellos que se importen para ser donados estarán liberados de todo tributo, arancel aduanero, cargo o cobro que les sea aplicable.

3.1.2 La captación de Socios

Esta es una de las fuentes de financiamiento más habituales para las organizaciones sociales. Ofrece la posibilidad de acceder a un ingreso permanente y sin restricciones de uso. Implementarla les exigirá disponer de algunas capacidades operativas relacionadas con la captación, la comunicación y la fidelización.

Para captar socios tendrás que **persuadir y convencer a las personas para que se sientan parte de la causa**, a través de una estrategia que conecte emocionalmente con el donante. Elabora un mensaje efectivo y comunícalo al público. Si logras llegar al corazón de un donante, es muy probable que consigas el aporte.

Pero tu trabajo no se termina ahí; luego viene una etapa muy importante que es la **fidelización**. Tienes que conseguir que el donante permanezca contigo para que su aporte sea permanente. Para esto, debes mantenerlo informado de cómo se están utilizando los recursos que está aportando. Para lograrlo, deberás mantener un flujo de información permanente como el envío de mailing, email, publicación de noticias, entre otras. Puedes también involucrar al socio con el proyecto, de manera que se sienta parte. Por ejemplo, invitarlo a alguna actividad.

¿Quieres hacer una buena campaña de socios? En el anexo V.C te indicamos cómo hacerlo.

3.1.3 Colectas

A través de las colectas se recauda dinero y también se gana visibilización de la residencia. Además, entrega la oportunidad para convocar a muchas personas a participar y colaborar, ya sea donando o como voluntarios. Existen dos modalidades: las presenciales y las digitales, cada una con sus pros y contras; busca la que más le sirva a tu residencia.

Muchas veces se piensa que las colectas presenciales son sólo para el caso de amplias coberturas, es decir, se deben hacer a nivel nacional o regional; pero esto no es así. Puedes realizar una colecta a una escala mucho menor y abarcar solamente la comuna en la cual está tu residencia.

Organizar una colecta, sobre todo la presencial, requiere incorporar a recaudadores, coordinadores, personas de apoyo, voluntarios y, además, resolver temas de logística. Por lo que para realizarla es fundamental que cuentes con una debida planificación y tiempo de preparación.

Consejos para organizar una colecta presencial o digital

- Prepararla con anticipación.
- Elaborar una Carta Gantt con la planificación completa.
- Diseñar un objetivo y una meta de recaudación.
- Definir una fecha.
- Planificar y diseñar una estrategia de comunicaciones (mensajes, gráficas, videos, imágenes).
- Definir y seleccionar los canales de difusión.
- Designar a un equipo responsable: finanzas, comunicaciones, logística, entre otros.
- Convocar recaudadores y voluntarios, y capacitarlos.
- Distribuir oportunamente los materiales (físicos y/o digitales).
- Difundir la colecta a través de afiches, avisos radiales y televisivos, diarios locales, entrevistas, redes sociales, plataformas digitales, etc.
- Asegurarnos que el público sepa cuándo se va a realizar la colecta y cuál es el uso que se le dará al dinero recaudado.
- Recomendamos averiguar las fechas de colectas de otras instituciones de años anteriores, para que no se topen las fechas.

Te invitamos a mirar en detalle el anexo V.D para que veas los pasos a seguir para realizar una colecta virtual y una presencial.

3.1.4 Eventos

Los eventos más habituales son las comidas benéficas: completadas y tallarinatas. También existen los bingos, las rifas, entre otros. Estos eventos nos servirán para conseguir fondos y para captar la atención de personas con mayor patrimonio o empresas que puedan convertirse en futuros socios.

Si quieres tener éxito, tendrás que liderar una muy buena convocatoria. Además de ser rigurosos en calendarizar, gestionar recursos, convocar voluntarios, contactar rostros, artistas o influencers de redes sociales para conseguir un mayor alcance de públicos; también conseguir donaciones de empresas para los premios, la comida, entre otros.

A continuación, compartimos algunos consejos para organizar eventos benéficos:

- Definir bien cuál es el evento que nos motiva y acomoda como organización.
- Definir el objetivo del evento y una fecha.
- Establecer las metas, lo que queremos lograr.
- Elegir un tema que convoque, atractivo y entretenido. Puede enmarcarse en nuestro aniversario, el día de las personas con discapacidad, entre otros. Hay que ser estratégicos y aprovechar la contingencia o alguna temática acorde a lo que hacemos.
- Crear un Comité de organización para el evento. Es una buena oportunidad para apoyarnos en un equipo de voluntarios.
- Generar un presupuesto, ya que tendremos gastos. Se trata de invertir para un retorno de recursos esperados.
- Al crear un presupuesto con todos los gastos, hay que preguntarse: ¿A cuántas personas queremos convocar? ¿Cuánto gastaremos? ¿Queremos vender entradas? (ten en cuenta la disposición a pagar del público), ¿Qué tipo de show o entretenimiento queremos? ¿Podemos conseguir algo gratis? (lugar, productora, servicios de banquetería, personas famosas para animar).
- Buscar patrocinadores y auspiciadores en la comunidad. Siempre hay empresas, organizaciones, voluntarios dispuestos a entregar parte de su tiempo y materiales para ayudar a otros. Abramos nuestras redes. Lo ideal sería conseguir gratis un lugar del evento, banquetera, productoras, entre otras.

- Definir la estrategia de difusión.
- Tras el evento es importante evaluarlo: ¿Se lograron los objetivos?, ¿Cuánto gastamos y cuánto ganamos?
- Por último, enviar un correo de agradecimiento a los asistentes con una invitación a conocer la residencia. También detallar sobre otras formas de involucrarse con la residencia y agregarlos a la base de datos para que constantemente les puedan enviar noticias.

3.1.5 Venta de servicios y/o productos con sentido

Aprovecha tu experiencia como organización dedicada a las personas con discapacidad para ofrecer charlas, cursos, seminarios o asesorías. Ofrece tu conocimiento a empresas, a la municipalidad u organizaciones de asesoramiento para, por ejemplo, promover ambientes inclusivos, la autonomía y los derechos de las personas con discapacidad.

También puedes ofrecer productos con sentido a través de ventas en línea o directamente en la residencia. Algunas organizaciones confeccionan merchandising (lápices, cuadernos, calendarios, entre otros) con su imagen. Hay muchas empresas que compran este tipo de productos para hacer regalos corporativos a sus colaboradores, por ejemplo, para navidad o en actividades de fin de año. Visibilizar tu identidad, es una gran oportunidad para que te conozcan y que las empresas aporten a tu residencia.



3.1.6 Aporte de familiares

Otra fuente de ingresos para las residencias es el que pueden hacer los familiares, amigos, cercanos o personas significativas de los residentes. No hay que subestimar la contribución que pueden hacer ellos para la realización de algunas actividades como cumpleaños, celebraciones, materiales para un taller, entre otros.

Estar en contacto permanente con el entorno más directo es el camino para motivarlos a aportar. Para lograrlo, tendrás que estar informándoles continuamente de las actividades, intervenciones y avances de los residentes.

Los familiares o personas significativas serán los principales interesados en el bienestar de los residentes. Es fundamental invitarlos a ser actores principales en el mejoramiento de su calidad de vida. Seamos directos y específicos en la solicitud de los aportes. La idea es ser convincentes en que esta es una tarea de todos y que un trabajo colaborativo es la mejor forma de potenciar las actividades e intervenciones que necesitan los residentes.

3.2 Fondos solicitados

3.2.1 Fondos concursables

Los fondos concursables son recursos que una institución pone a disposición para la realización de proyectos que tengan un impacto positivo en la sociedad. Toda persona u organización interesada y que cumpla con los requisitos especificados en las bases, puede postular y adjudicárselos.

Las bases administrativas y técnicas son los lineamientos generales y específicos del concurso. Aquí se detallan los objetivos, requisitos y montos a entregar, entre otras. Será nuestra responsabilidad leer y recopilar la información requerida y asegurarnos, paso a paso, de responder a los requerimientos.

Existen muchos fondos a los que podemos acceder. Algunos están enfocados directamente a personas con discapacidad, otros orientados a financiar a sectores vulnerables, la operación de las organizaciones, etc. Existen fondos públicos y privados, nacionales e internacionales.

A continuación, te mostramos el siguiente “Modelo de postulación a fondos”⁴ que te orientará en la búsqueda, la postulación y el seguimiento:

4 Elaborado por la Corporación Simón de Cirene.

a) Búsqueda

Para comenzar, lo principal es indagar qué fondos existen, conocer en qué consisten, luego postular y estructurar el “ABCDE” de la postulación. A continuación, algunos consejos:

| Buscar | Conocer en detalle | Elaborar el “ABCDE” |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Indaguen quiénes pueden postular y sus requisitos, los criterios de evaluación y los objetivos del fondo. • Todas las semanas, dedíquense tiempo a la búsqueda. • Anoten los links de búsqueda para agilizar el proceso. • Fíjense en las fechas de cierre de los fondos. • Si un fondo está cerrado, pero es interesante, guarden sus documentos para estar preparados para la próxima ocasión. • Siguen en redes sociales las cuentas de entidades que entregan financiamiento. • Busquen información sobre los ganadores de versiones anteriores del concurso. • Generen redes de contacto y dense a conocer con quienes están a cargo de los fondos. | <p>Estudien las Bases administrativas y técnicas.</p> <p>Verifiquen que los objetivos del fondo estén alineados con el quehacer de la organización.</p> <p>Revisen el calendario de postulación.</p> | <p>Agenda: revisen el calendario del concurso y planifiquen.</p> <p>Bases: lean en detalle las bases de postulación.</p> <p>Consultas: aprovechen el período de consultas para resolver todas las dudas.</p> <p>Documentos: hagan una lista con todos los documentos requeridos para la postulación.</p> <p>Elaboración: finalmente elaboren la postulación.</p> |

Finalizada la fase de búsqueda, comienza la etapa de la elaboración. ¡Manos a la obra!

b) Elaboración y postulación para fondos concursables

Para la postulación, es importante contemplar los siguientes pasos:

- Reunir toda la documentación solicitada según las bases; aunque parezca que es mucha, se debe cumplir con responder literalmente lo que indican las bases.
- Tomarse el tiempo para reunir antecedentes técnicos y administrativos de la postulación.
- Describir en detalle y de manera muy precisa, el “problema social” o la necesidad que buscamos resolver con la adjudicación del fondo.
- Plantear los objetivos generales y específicos, los resultados que esperamos obtener y las actividades que realizaremos con los recursos que se asignen.
- Ser rigurosos en la redacción del documento. Incorporar datos o fuentes de información.
- Utilizar las palabras claves del fondo, según lo establezcan las bases.
- Respetar siempre el máximo de caracteres solicitados en las casillas y no repetir la información; intentemos agregar siempre algo nuevo.
- Identificar los criterios más ponderados (aquellos que se les asigna más puntaje) y perfeccionarlos. En algunos fondos, se incorporan criterios que entregan bonificaciones o “puntos extras”.

Otros puntos a considerar son las garantías y el monto total del financiamiento:

| | |
|--|--|
| Garantías | Generalmente se pide un respaldo en dinero por un monto específico detallado en las bases; puede ser menor o hasta el 100% del fondo. En general, el formato de las garantías es: boleta de garantía bancaria, póliza de seguros de ejecución inmediata, vale vista, certificado de fianza. |
| ¿Qué y cuánto financiamiento obtendremos? | En general, se establecen ciertos ítems a financiar y en cada uno se determinan sus montos máximos. Si tenemos dudas sobre a qué ítem se puede asignar cada gasto, preguntemos dentro del plazo establecido en las bases. Puede que obtengamos todo el monto ofrecido o un porcentaje. Si no cumplimos con los requisitos solicitados en las bases, el proyecto se declarará inadmisibile. |

c) Seguimiento de la postulación a fondos concursables

Finalizada la postulación, sólo queda esperar los resultados. Cuando esto ocurra, la noticia puede ser positiva si nos lo adjudicamos, o decepcionante si es que el proyecto no fue acogido. Independiente del resultado, dar el paso de postular es muy importante porque, en ambos casos, se aprende del proceso y esta experiencia será enriquecedora. A continuación, te mostramos qué hacer en ambos casos:

| Si nos adjudicamos el fondo: | Si perdemos el fondo: |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Sigamos al pie de la letra las instrucciones luego de adjudicar. Puede que nos pidan documentos adicionales para firmar el convenio en un corto plazo. • Aclaremos todas nuestras dudas con la contraparte. • Verifiquemos si podemos hacer modificaciones al equipo o proyecto, en caso de ser necesario. • Para la etapa final, hay que ser muy rigurosos con las rendiciones. | <ul style="list-style-type: none"> • No nos desanimemos, ya aprendimos de los errores y debilidades en esta ocasión. • Revisemos los puntajes obtenidos y también todos los comentarios para saber cuáles fueron los errores que cometimos en la redacción y postulación. Es importante saber en qué nos fue bien y en qué nos fue mal. • Registremos todos nuestros aprendizajes porque nos servirán para hacerlo mejor en una próxima oportunidad. • Estudiemos los proyectos ganadores, para aprender de ellos. |

En el anexo V.E encontrarás algunos fondos a los que puedes acceder. Te invitamos a revisarlos.

Además de estos fondos, SENADIS ofrece diferentes Programas Sociales a los que pueden acceder las residencias. En www.senadis.gob.cl, en la sección Trámites y Beneficios, revisa detalladamente cada uno. Te compartimos el link de acceso directo:

www.senadis.gob.cl/pag/569/1649/proceso_de_financiamiento_ayudas_tecnicas_2020

Algunos de los Programas Sociales a los que puedes postular son:

| | |
|--|--|
| Tránsito a la Vida Independiente (TVI) | Iniciativa de Ayudas Técnicas - Programa Regular |
| Plan de Apoyo Adicional para Estudiantes con Discapacidad en Instituciones de Educación Superior | Iniciativa de Ayudas Técnicas - Seguridades y Oportunidades |
| Plan de Continuidad para Estudiantes con Discapacidad en Instituciones de Educación | Acceso a la Justicia para Personas con Discapacidad |
| Apoyo a Instituciones de Educación para la Inclusión de Estudiantes con Discapacidad | Participación Inclusiva Territorial (Parte de la EDLI, Estrategia de desarrollo local inclusivo) |

4. Estrategias para captar recursos

4.1 El Marketing

El Marketing tiene relación con la tarea de convocar y es la herramienta que nos ayudará a cumplir este objetivo. Nos permitirá analizar el entorno, definir objetivos y formular estrategias para captar adherentes que se sumen a nuestra causa. Conseguir a estos actores claves es una tarea minuciosa. Para lograrlo, deberás realizar una labor de comunicación y transmisión de mensajes eficaces, coherentes, prácticos y atractivos para lograr convencerlos de que se involucren y sean parte de nuestro proyecto.

Recuerda que el diseño de esta estrategia comunicacional tiene que ser coherente con el rol que tienen las residencias en convenio con SENADIS, de ser garantes de los derechos de las personas con discapacidad, promotores del principio de igualdad y no discriminación, de la diversidad, la dignidad, del correcto uso del lenguaje y las imágenes, y que asegure la no construcción de estereotipos.

En el uso del lenguaje e imágenes, será fundamental no excluir ni discriminar a los residentes. Por ejemplo, cuando nos referimos a ellos y ellas, lo debemos

hacer como lo establece la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, es decir, como “personas con discapacidad”.

El marketing se basa en el diseño de una estrategia comunicacional y, como tal, es una oportunidad para que incidas en la comunidad, en el cambio de mirada sobre la discapacidad. Tu desafío será construir mensajes para consolidar una cultura de derechos para las personas con discapacidad que apoyas.

¿Quién se puede encargar de esta tarea? Lo ideal sería tener a un profesional experto en el tema. Si no cuentas con recursos económicos para cubrir esta área, consigue apoyo a través de voluntarios o practicantes del área de publicidad o comunicaciones, para que te ayuden a diseñar una estrategia o un plan de marketing.

4.2 El plan de marketing

El primer paso para elaborar una estrategia de marketing es entender el contexto. Tendrás que identificar a:

- a) **Nuestros potenciales adherentes:** ¿Qué los motiva a aportar? ¿Qué capacidades tienen? ¿Cuáles son sus intereses?
- b) **Nuestros competidores:** ¿Qué hacen otras instituciones similares al momento de convocar? ¿Cómo se dan a conocer?
- c) **Nosotros mismos:** ¿Cuáles son nuestras fortalezas? ¿Qué imagen estamos transmitiendo? ¿Somos conocidos? ¿Qué hemos hecho para convocar y cómo nos ha ido? ¿Comunicamos desde los enfoques de derecho y género? ¿Hacemos esfuerzos por ser garantes de los derechos de las personas con discapacidad?



Ilustración: persona con megáfono saliendo de un celular, rodeada de elementos de magneto, gráficos, carta y logos de redes sociales.

Lo segundo, será definir cómo quieren posicionarse y con qué potenciales adherentes. Es decir, debes definir cómo quieres que los perciban. Pero antes de comunicar, tienes que decidir qué es lo que los diferencia y lo que quieren mostrar al mundo.

4.3 Definiendo objetivos para una campaña inclusiva

Para avanzar en el diseño de la estrategia hay que trazar objetivos: ¿Qué queremos lograr? Y definir una meta realista, medible, temporal y coherente con la misión.

Las residencias en convenio con SENADIS deberían fijar los objetivos para el diseño de una campaña, en la misma línea que el convenio: buscar recursos que propicien la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y la promoción de derechos de los residentes. Estos objetivos son los que van a diferenciarlos del resto y se convertirán en su sello.

Así, algunos objetivos podrían ser:

- “Que nos conozcan en nuestro entorno cercano como una organización que promueve los derechos de las personas con discapacidad”.
- “Conseguir donaciones para la adquisición de ayudas técnicas de apoyo a los residentes”.
- “Reunir recursos para la construcción de una sala de rehabilitación para los residentes”.
- “Incidir, desde nuestra experiencia, en las políticas públicas sobre discapacidad”.

Según lo que queramos lograr, definiremos los medios y el mensaje, que es lo que explicaremos a continuación.

4.4 Eligiendo los medios

Debemos decidir qué canales usaremos para enviar mensajes a los adherentes que definamos. Necesitaremos saber: ¿Por qué medios se informan habitualmente nuestros adherentes? ¿Cuáles son sus intereses? ¿Qué lugares frecuentan?, entre otras cosas. Principalmente, existen dos tipos de medios: los tradicionales y los digitales. Algunos ejemplos:

| Medios tradicionales | Medios digitales |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Boca a boca: a partir de los colaboradores de nuestra organización. • Comunicación masiva: TV, radio, diarios a nivel nacional y local. • Participación en eventos o seminarios. • Cartas de presentación: enviar una carta a instituciones públicas o privadas del entorno de la residencia. Puede ser un medio práctico y de bajo costo para empezar a darse a conocer. • Espacios públicos gratuitos: supermercados, iglesias, colegios, municipalidades, centros comerciales, almacenes y el Metro de Santiago¹. | <ul style="list-style-type: none"> • Página web de nuestra organización. • Boletines y mailing institucional. • Redes sociales de la organización. • Avisos de Google. • Correos electrónicos a contactos de la organización. |

¹ El Metro de Santiago, a través de su oficina de marketing, ofrece espacios gratuitos en diversos soportes para las organizaciones sociales. Podemos acceder a paneles para afiches, pantallas para transmitir videos o spot de campañas, instalación de stand, incluso autorizan la realización de colectas en sus estaciones, entre otros.

4.5 Gestión y alianza con los medios

Crear alianzas con los medios de comunicación tradicionales, sean digitales, impresos, audiovisuales, es muy importante. Se puede hacer una gestión eficiente de solicitud de espacios gratuitos a través de avisos, banners, frases radiales, spots, entre otros.

Para lograrlo tienes que realizar una gestión anticipada para solicitar la utilización de estos espacios. Lo primero es contactar al gerente de marketing o comunicaciones, a través de una carta formal firmada por el representante o máxima autoridad de nuestra organización detallando lo siguiente:

- a) Breve información de la residencia, historia, misión, objetivos, población con la que trabajamos y lo que hacemos.
- b) La actividad que realizaremos, fechas, objetivo de la misma.

- c) Solicitar el apoyo del medio, porque debido al alcance que tiene, nos ayudará a cumplir nuestros objetivos. La idea es ser emotivos y convincentes para invitarlos a sumarse a nuestro desafío y que con su colaboración podemos impactar positivamente en la sociedad en un trabajo conjunto.

4.6 Definiendo un mensaje para los medios que elegimos

Cuando escojas los mensajes, considera que estos tienen diferentes énfasis y enfoques. El desafío de las residencias será que se sustenten en el enfoque de derechos, que sean coherentes, creíbles, claros, únicos, breves, novedosos, atractivos y convincentes.

Es importante no elaborar mensajes dramáticos, trágicos, discriminadores, que infantilicen o estereotipen a las personas con discapacidad residentes. Antes de elaborar una estrategia, piensa en los mensajes y propón una perspectiva positiva, alegre, motivadora, emotiva y con enfoque de derechos.

A continuación, te mostramos un ejemplo de mensajes con énfasis diferentes:

| Sin enfoque de derechos | Con enfoque de derechos |
|---|--|
| <p>“Nuestros residentes sufren discapacidad mental severa y la mayoría se encuentran postrados. Haz tu aporte para que podamos entregarles un hogar permanente que los acoja, ya que su discapacidad les impide valerse por sí mismos”.</p> | <p>“Las personas con discapacidad con las que trabajamos necesitan recuperar su funcionalidad para desarrollar su autonomía y vida independiente. Haz tu aporte para que podamos acceder a diversas ayudas técnicas que facilitarán su rehabilitación, potenciarán sus habilidades y promoverán su inclusión social en la comunidad”.</p> |
| <p>Palabras claves erróneas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sufren discapacidad. • Postrados. • Un hogar permanente que los acoja. • Su discapacidad les impide valerse por sí mismos. | <p>Palabras claves asertivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas con discapacidad. • Recuperar su funcionalidad. • Desarrollar su autonomía y vida independiente. • Rehabilitación. • Potenciarán sus habilidades. • Promoverán su inclusión social. |

Entonces, lo primero que haremos será definir qué queremos decir y luego cómo se dice. Define el argumento y luego el mensaje.

Autorización de uso de imágenes de los residentes

Es importante destacar que en el proceso de captación de recursos lo más probable es que uses imágenes de los residentes para llegar al corazón de muchas personas.

Si lo haces, necesitarás contar con la autorización de uso de imágenes emitida por ellos o sus familiares.

Redacta un documento en el que se detalle la identificación de la persona o grupo de personas, RUT, firma o huella y una breve declaración que autoriza el uso de imágenes con fines promocionales o de gestión de recursos. Este documento será tu respaldo en caso de que alguien cuestione la publicación de la imagen de un residente. No podemos publicar nada sin la autorización de ellos y ellas.

Recordemos que una de nuestras preocupaciones principales es fomentar el respeto de los derechos de las personas con discapacidad. Una forma de demostrarlo es contar con su consentimiento y que el uso que le demos a las imágenes, sea de un trato digno.

5. Consejos virtuales

Compartimos una lista de sitios web nacionales que pueden ser de interés para postular a fondos concursables. Son instituciones que disponen de fondos para organizaciones como la tuya.

- **Acción País:** www.accionpais.cl/4funds/views/landing/
- **Fundación Colunga:** www.fundacioncolunga.org/convocatorias/
- **Fundación Mustakis:** www.fundacionmustakis.org/fondos-concursables-mustakis-2020-preselecciona-61-proyectos/
- **Fundación Superación de la Pobreza:** www.superacionpobreza.cl/
- **Summa:** www.summaedu.org/concurso-innovacion/

A continuación, te mostramos cómo hacer vínculos con entidades influyentes que nos podrían colaborar en nuestras campañas con orientación y estableciendo alianzas, entre otras cosas.



Alianzas en redes sociales

Si optamos por realizar colectas, rifas u otros medios de financiamiento es muy práctico iniciar una búsqueda de rostros de televisión, “influencers” de redes sociales. La idea es hacer aliados que nos puedan ayudar en la difusión y mejorar el alcance de nuestras campañas.

Pueden buscar a quienes tengan más afinidad o sensibilidad por temas sociales o ligados a la discapacidad. Indaguen en las redes sociales.

Siempre hay personas con gran cantidad de seguidores que estarán dispuestos a ayudarnos; sólo debemos llegar a ellos.



Difundir en la web el Proyecto Social de la Ley de Donaciones Sociales

Si te adjudicaste un Proyecto Social, publícalo en la web. Explica en qué consiste, a quiénes beneficia, etc. Detalla cuáles son los beneficios tributarios a los que pueden acceder las empresas que aporten.

Informa que, una vez hecha la donación, emitirán el certificado de donaciones para que la empresa obtenga el beneficio tributario.

Si tienes redes sociales, difunde esta información. Estas plataformas nos ayudarán a tener más alcance. Cuando publiques, etiqueta o menciona a empresas para que sepan que pueden aportar al proyecto.



Mercado Libre Solidario

Es un programa de Mercado Libre en que las organizaciones sociales pueden:

- Recibir donaciones
- Promocionar y vender productos en Mercado Libre sin costo, en las categorías Premium que implican mayor exposición y duración
- Venta de productos con comisión menor: entre un 1,33% y 3% según medio de pago (versus 6% normal)
- Capacitarse en recaudación de fondos y campañas digitales

Más información en el siguiente link: www.mercadolibresolidario.com/



Difundir Google para Organizaciones Sociales Sin Fines de Lucro

Ofrece descuentos y productos de Google que pueden ayudar a resolver los desafíos que enfrentan: buscar donantes y voluntarios nuevos, trabajar de manera más eficiente y eficaz, y lograr que los colaboradores participen. Tu organización tendrá una gran plataforma gratuita.

Más información en el siguiente link: <https://support.google.com/nonprofits/answer/1614581?hl=es-419>

Material de apoyo y orientación sobre los Fondos Concursables:



Manual Fondos Concursables

¿Quieres profundizar sobre la elaboración y postulación de fondos? Revisa y descarga el Manual de Postulación de Fondos de la Corporación Simón de Cirene que se encuentra disponible en su sitio web.

En el siguiente link encontrarás éste y otros manuales: <https://simondecirene.cl/manuales/>



Fondos.gob

Otro excelente recurso para buscar fondos estatales es el sitio web: www.fondos.gob.cl

Les permitirá incorporar todos los parámetros de búsqueda como el tipo de fondo o lo que quieres financiar, la categoría (inclusión, derechos humanos, educación, formación y capacitación, entre otros) e instituciones (ministerios, gobierno regional, municipalidades, subsecretarías, servicios nacionales, entre otros).



Guía de Fondos Estatales 2020-2021

A continuación, compartimos el link para que la descargues y revises en detalle:

<https://dos.gob.cl/wp-content/uploads/2020/11/GUIA-FONDOS-2020-2021.pdf>

*Te invitamos a ir al anexo V.E en el que encontrarás el listado de fondos nacionales correspondientes al año 2021. Es probable que algunos se modifiquen. Te sugerimos estar atentos a estos fondos y los cambios que puedan tener.

6. Buenas prácticas

Empoderamiento de la dirección

- **Coaching directivo**

Descubrimos que hay escuelas de coaching donde sus alumnos deben hacer su práctica gratuita. Tomamos contacto con ellos para empoderar a nuestra dirección en las habilidades requeridas para captar recursos: saber “pedir”, ser vocero/a de la institución, etc. ¡Ha sido un gran aporte!

- **Aprovechar las redes del directorio**

Contar con un directorio potente, motivado y disponible para compartir sus redes de contacto y abrirnos a la sociedad, ha sido de gran ayuda para contactar a empresas, organizaciones e instituciones. La cercanía que tienen ellos con las empresas ha sido fundamental a la hora de conseguir recursos. Para eso hemos asignado a una persona que se encargue de identificar contactos en las redes sociales (virtuales) de nuestro directorio y hemos construido una base de datos con sus contactos más directos. Les pedimos a todos que nos hicieran un listado de su red de apoyo; una especie de “mapa de actores”.

- **Voluntario/a encargado/a de Gestión de Recursos**

En la organización no contamos con una persona o equipo destinado a cumplir la tarea de “gestión de recursos”; solo lo hace la directora hoy en día. Hemos definido un cargo de voluntario/a de exclusiva confianza que cuente con las habilidades y conocimientos para ello. Nuestra expectativa es, si logra los objetivos, remunerar su trabajo en un mediano plazo. Dado que esta tarea implica una gran responsabilidad, será de directa coordinación con la dirección.

- **Cartas de agradecimiento**

Dar las gracias a los donantes cada vez que recibimos una donación, es un recurso efectivo para fidelizarlos y para transparentar todo lo que hacemos. El hacerlo le garantiza al donante que los recursos están siendo bien utilizados y que, gracias a su contribución, estamos trabajando juntos para mejorar la calidad de vida de los residentes. Además, es una estrategia para invitarla/o a seguir aportando e involucrándose con nuestra institución.

CAPÍTULO VI

Gestión de redes, la tarea de fortalecer los vínculos con la comunidad y el entorno

“

“Tenemos que construir un mapa de redes. Hay que hacer una fase diagnóstica de construcción, de levantamiento del modelo, y luego hacer un catastro de redes. Luego hay que articular mesas de trabajo, fortaleciendo los vínculos. También hay que presentar la residencia a la comunidad, invitar a las autoridades, invitar a las personas a ir; así se van creando los vínculos. Hay que estar todo el tiempo visibilizando la residencia, haciendo actividades permanentemente, mostrando el trabajo y los avances de los residentes”.

Loreto Velásquez

Coordinadora

Residencia Oscar Pereira de Coquimbo.



Ilustración: Dos personas conversando y teniendo una idea.

1. ¿Qué es la gestión de redes?

Uno de los desafíos de las residencias es fomentar la desinstitucionalización de las personas residentes. Un gran paso para avanzar en esta tarea es fomentar una cultura organizacional que promueva la inclusión social y los derechos de sus residentes. Los esfuerzos deberán apuntar a evolucionar desde una mirada asistencialista sobre las personas con discapacidad, hacia una de enfoque de derechos, que promueva su autodeterminación y el desarrollo de su vida independiente.

Un elemento facilitador para lograr esta meta es la gestión de redes, que es la forma en la que nos vinculamos con la comunidad o un territorio de forma coordinada y planificada. La gestión de redes permite diseñar estratégicamente acciones concretas hacia la vinculación con el entorno y fortalecer la participación de la vida en comunidad de las personas residentes.

Desde este punto de vista la residencia tiene que ser un centro de recursos que ofrezca a sus residentes un entorno de vida estimulante en todos los aspectos de la vida. Uno de los mecanismos que se puede implementar para lograrlo es la articulación y la vinculación con el entorno.

Gestionar las redes propiciará las condiciones para mejorar el acceso de las personas residentes a la comunidad de manera integral. El modo de hacerlo es respetando y promoviendo sus intereses personales, gustos, preferencias, habilidades. De esta forma, podrás impactar positivamente en la comunidad porque estamos seguros de que, si resaltan y fortalecen sus talentos y capacidades como personas, ellos lograrán entregar aportes valiosos en su entorno. Otra manera adicional es realizando adaptaciones del entorno y de apoyos adecuados (dispositivos tecnológicos y de asistencia, ayudas, entre otros), como, por ejemplo, disminuyendo las barreras que pueden impedirles su traslado en el transporte público. La residencia tendrá que generar una oferta de actividades significativas y de vinculación con la comunidad para que las personas residentes participen intensamente.

Contar con una gestión de redes o una gestión de vínculos con el entorno, permitirá desarrollar y ejecutar acciones concretas que promuevan la interacción efectiva, permanente y de beneficio mutuo entre la residencia y la comunidad. De hacerlo de manera eficaz, la residencia puede convertirse en un actor clave en el territorio y facilitar la inclusión de las personas residentes en la comunidad.

Para gestionar esta área es importante tener **un equipo a cargo**. Las principales tareas de estos colaboradores serán: definir los roles de los residentes frente al proceso de vinculación con la comunidad y cuáles serán los actores relevantes

de la comunidad con los que se estrecharán los lazos (mundo público, privado, sociedad civil y la comunidad local en el territorio de la residencia). Ojo, que en este proceso de vinculación con el entorno es fundamental incluir a todas las personas con discapacidad residentes, porque justamente el objetivo es fomentar su participación.

Otro elemento a considerar en la gestión de redes es tener en cuenta y **valorar la experiencia** de las residencias en su ámbito. Toda residencia que brinda servicios de apoyo a personas con discapacidad, impacta positivamente en la comunidad y/o territorio con su quehacer. Contribuyen a entregar un gran servicio comprometido con parte de la población más vulnerable. Toda residencia tiene una misión que cumplir y uno de sus desafíos será involucrar a la comunidad. Entonces, ¿te parece si como organización puedes compartir lo aprendido enseñando a otros, promoviendo, intercambiando y creando acciones que sean ejemplares y motivantes para los demás, en materia de inclusión social?

Otro de los elementos que facilitará la tarea de avanzar hacia la inclusión social es el **establecer y mantener una red de oferta laboral y de educación en el territorio** para los residentes. Mantener una oferta de actividades significativas y vínculo con la comunidad que permita a los residentes participar de su entorno tanto en lo laboral como en lo educacional, de acuerdo con sus deseos y necesidades particulares, siempre será una excelente opción para fortalecer la inclusión social.

El trabajo de la residencia incide en la comunidad, ¡de todas maneras! por eso te invitamos a generar vínculos con tu entorno para que más personas se sumen a la causa y así avanzar juntos en promover una nueva mirada sobre la discapacidad.

1.1 ¿Qué son las redes?

Como indica la Real Academia de la Lengua Española una red es “un entrelazado de múltiples hilos o filamentos que se encuentran conectados entre sí y que juntos conforman un tejido sólido”.

Toda residencia se sitúa en un territorio, por ende, se convierte en un actor clave para el entorno; parte de un entramado que debe tender puentes de intercambio y colaboración con la comunidad e incidir positivamente en ella para fomentar un nuevo paradigma sobre la discapacidad. Somos agentes de cambio, por lo que debemos trabajar en visibilizar nuestra labor inclusiva para que entre todos avancemos en disminuir las barreras para las personas con discapacidad.

Este trabajo en red, colaborativo y de reciprocidad, actualmente se conoce con el concepto de **ecosistema**. En un “ecosistema”, todos sus integrantes se benefician

mutuamente; todos “dan y reciben”, somos parte de una red conectada en la que prevalece la colaboración y el beneficio mutuo. Esto significa que como residencia no solo podemos recibir colaboración del entorno, sino también nosotros colaborar como agentes de cambio en materias de inclusión social en nuestra comunidad. Esto es la bidireccionalidad, es decir, recibimos del entorno (servicios de salud gratuita estatal, donaciones de públicos y/o privados, voluntariado, apoyo municipal, entre otros) y nosotros como residencia también entregamos un gran aporte que es apoyar a personas en situación de vulnerabilidad, promoviendo sus derechos y brindándoles servicios de apoyo para lograr su inclusión. Con esto apoyamos tanto a personas como a sus familias y promovemos en la sociedad una causa que es necesario visualizar y educar a la ciudadanía: promover los derechos de las personas con discapacidad para fortalecer su inclusión social.

En esta línea, el trabajo en red debe apuntar a fortalecer el desarrollo humano de las personas residentes promoviendo su participación activa y colaborando con otros actores de la comunidad.

Según lo anterior, ¿qué convicciones debe tener una residencia para fortalecer el trabajo en red?

- 1) Ser conscientes de que **somos garantes y promotores** de los derechos de las personas con discapacidad a quienes brindamos servicios de apoyo.
- 2) Que nuestro trabajo nos convierte en **agentes de cambio** en la promoción de la inclusión social, el desarrollo de la autonomía y los derechos de las personas residentes.
- 3) Debemos **respetar y considerar** las decisiones, gustos, preferencias, capacidades, autonomía y autodeterminación de las personas residentes. Es decir, fomentar su participación en cada una de las acciones que implementemos.
- 4) Mostrarle a la comunidad que las personas residentes son **autónomas, independientes** y que pueden participar activamente en diversas instancias sociales en igualdad de condiciones con los demás.
- 5) Reconocer la **diversidad** y aceptarla como un valor, no como un obstáculo. Trabajamos con la discapacidad y con la diferencia. Nuestra meta es contribuir a cambiar la mirada sobre la discapacidad de manera interna y externa. Sacarnos los prejuicios y los estereotipos. El camino lo comenzará cada residencia para luego influir en la comunidad y/o en las redes para trabajar juntos en la inclusión de las personas con discapacidad.

- 6) En este desafío las residencias no están solas, al contrario, existen actores claves para **trabajar en equipo** desde el ámbito público, privado, organizaciones sociales y otros. Recuerda, todos como sociedad debemos avanzar hacia este nuevo paradigma sobre la discapacidad para disminuir las barreras que impiden el desarrollo pleno de las personas con discapacidad.

En el anexo VI.A te mostramos algunas recomendaciones para potenciar el trabajo en redes.

1.2 ¿Cómo identificar las redes?

Cuando hablamos de redes nos referimos a todos los actores que nos rodean y que nos pueden ayudar a cumplir la misión institucional y en los que nosotros podemos incidir: personas, instituciones públicas y privadas, agrupaciones, empresas, entre otros. Se encuentran en el territorio local, comunal, regional, nacional e internacional, incluso virtual y, por lo mismo, tenemos que conocerlas, acercarnos y ver cómo generamos un círculo virtuoso de beneficios.

Ejemplo ¿Cómo identificamos nuestra red?

La red que tejaremos siempre será guiada por nuestra visión y misión y por las proyecciones que tenemos a mediano y largo plazo.

Nuestra red principal / básica

Los actores principales de nuestra red serán, por ejemplo, los familiares de los residentes, colaboradores de la residencia, amigos de la residencia, voluntarios, donantes, miembros o ex miembros del directorio, exfuncionarios, exfuncionarias.

Las instituciones y organismos cercanos que pueden conformar nuestra red son los servicios de salud (Hospital, Cesfam, Cosam, etc.), Municipalidad y sus oficinas (Dideco y sus dependencias, OMIL, Oficina de la Discapacidad, etc.), otras organizaciones sociales, juntas de vecinos, colegios, entre otras.

¿Qué otros actores principales tienen en sus organizaciones o residencias?

Nuestra red ampliada

Podemos pensar en todas las personas y organizaciones que nuestra residencia podría convocar, ya sea a nivel local, nacional e incluso

internacional (física y virtualmente). Todo dependerá de cómo llevamos a cabo nuestros sueños (visión) y una buena gestión de redes. Por ejemplo, podríamos considerar escuelas de lenguaje, universidades, centros de estudios de discapacidad, ONGs relacionadas a nuestra causa, organismos internacionales de colaboración, comunidades religiosas, etc.

2. La importancia de la gestión de redes para nuestra organización

Como residencia que promueve los derechos de las personas con discapacidad y su inclusión, el desafío será generar una red activa que comparta y se involucre con la misión institucional. Una organización que mantiene vínculos fuertes con la comunidad, potenciará la gestión y la entrega de los servicios inclusivos. La tarea de la residencia es tan social y compleja que siempre necesitarás apoyo y la comunidad requerirá también de ti. Solo tienes que saber gestionarlos.

A continuación, compartimos algunas acciones que puedes desarrollar y que demuestran lo fundamental que es gestionar los vínculos con el entorno permanentemente:

1) Redes de apoyo y recursos para mejorar el servicio residencial

Identifica los actores públicos y privados en el territorio, para gestionar un conjunto de recursos económicos y humanos que puedan vincularlos con la residencia y viceversa.

Genera una red local que provea diferentes tipos de beneficios orientados a promover la inclusión social, educacional y/o laboral de los residentes en la comunidad, de acuerdo con sus preferencias y decisiones personales.

2) Redes de apoyo y vinculación con figuras significativas

Asigna al equipo técnico o de profesionales de la residencia la tarea de diseñar diversas acciones para fortalecer el vínculo entre los residentes y sus familiares, amigos, cercanos o personas significativas.

3) Actividades de participación en la comunidad

Promueve la participación de los residentes en diversas instancias comunitarias que impacten positivamente, que los motiven y sean significativas para su inclusión social. Recuerda que estas deben ser en acuerdo con los residentes y respetando sus deseos y preferencias.

4) Acceso a beneficios y servicios públicos

Incentiva la utilización de la red de servicios públicos que esté disponible en el territorio (salud, municipales, sociales, entre otras), para que los residentes accedan a los beneficios asociados a las personas con discapacidad adultas, en base a su situación particular y a la evaluación del equipo psicosocial.

¿Qué beneficios obtenemos trabajando en red?

- Aseguramos la calidad de vida de las personas con discapacidad porque, como seres sociales, necesitamos de otros.
- Satisfacemos las necesidades de las personas con discapacidad en lo material, espiritual, anímico, afectivo, autoestima y reconocimiento social.
- Fortalecemos la reciprocidad, la solidaridad y la confianza con la comunidad.
- Abrimos las organizaciones al mundo. Permitimos que la comunidad reconozca nuestras fortalezas, recursos, conocimientos y nos identifique como expertos en la materia. Por lo tanto, nos convierte en potenciales colaboradores sobre el tema de la discapacidad.
- Reconocemos a la comunidad y su historia como elemento central del trabajo en red y comunitario.
- Favorecemos una cultura ciudadana, democrática y participativa entre equipos y personas participantes de la organización.
- Sensibilizamos y movilizamos a la comunidad con una causa social tan importante como la discapacidad. Vinculamos a la comunidad con el quehacer de la organización y sus integrantes.
- Favorecemos la difusión de la causa de la justicia social como una responsabilidad colectiva.
- Predisponemos a la comunidad a colaborar con la organización en momentos de emergencia.

En el anexo VI.B te mostramos un ejemplo de una residencia que no hace gestión de redes y otra que sí lo hace, para que veas la diferencia.

2.1 Redes y plataformas digitales

Hasta ahora hemos hablado de las redes y la importancia de hacer una buena gestión de vínculos con el entorno. Considerando que en la actualidad lo digital ha tomado una gran relevancia para estar conectados con los demás, la invitación es a profundizar en las oportunidades que nos entregan las plataformas digitales para fortalecer la inclusión social a través de la gestión de redes.

Entre los recursos disponibles existen diversas plataformas que ofrecen a los profesionales, técnicos, directivos, residentes, sus familias y/o personas significativas, una serie de herramientas, espacios de interacción y de formación de aprendizaje.

Por ejemplo, te invitamos a revisar la plataforma del Servicio Nacional de la Discapacidad y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) que busca generar competencias y entregar nuevas herramientas que incrementen las oportunidades para una mayor inclusión y participación efectiva de las personas con discapacidad, sobre todo de aquellas más vulnerables y que se encuentran más excluidas del sistema. El sitio web es www.masinclusion.org donde los interesados pueden acceder a recursos formativos y ampliar sus capacidades además de participar de foros y conversaciones actualizadas sobre la importancia de la inclusión social de las personas con discapacidad.

Esta plataforma cuenta con un “Ecosistema digital” para las residencias en convenio con SENADIS, que contribuye a reforzar este propósito y que pone a su disposición dos herramientas que les ayudarán a fortalecer el vínculo entre las residencias y sus actores relevantes con datos e información territorial valiosa: la “Comunidad Digital” y el “Ecosistema Digital”.

Comunidad Digital

Esta herramienta ofrece un espacio privado y eficiente de intercambio entre las residencias en convenio con SENADIS, que permite conectar y compartir sus experiencias, aprendizajes, las buenas ideas, la innovación y el diálogo. La comunidad ayuda a crear las condiciones para la participación y organización vecinal para el apoyo a las personas con discapacidad y sus familias, rescatando y valorando el capital social que existe en la comunidad por medio de la utilización de sus saberes, recursos, destrezas, conocimientos y experiencias.

Esta herramienta fomenta la comunicación circular, en que las experiencias pueden orientar o solucionar las necesidades del otro. Refuerza el trabajo colaborativo, permite evaluar conjuntamente buenas prácticas, temas relacionados con las residencias y avances dentro de la inclusión social y laboral.

Ecosistema Digital

Es una herramienta de geolocalización que brinda a cada residencia un sistema de información práctico y robusto para conocer a los actores claves de su entorno (en un rango máximo de 10 kilómetros para las residencias urbanas y que se amplía para las residencias de zonas rurales) e impulsar la inclusión laboral y social dentro y fuera de las residencias a partir de redes que invitan a ambas partes a participar bilateralmente por la inclusión.

Actores claves considerados en el Ecosistema Digital:

- Municipios con Oficinas de inclusión o para la discapacidad.
- Servicios de salud.
- Servicios de educación.
- Servicios culturales, deportivos, ocio.
- Organizaciones de y para la discapacidad.
- Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL).
- Cooperativas inclusivas.
- Juntas de vecinos.
- Buenas Prácticas en la Estrategia de Desarrollo Local Inclusivo (EDLI) con Municipios.
- Empresas medianas y grandes presentes en sus territorios.
- Sindicatos.

De cada uno de ellos/as se entregará la siguiente información:

- Registro de nombre.
- Localización.
- Contacto.
- Servicios que ofrecen o podrían ofrecer.
- Redes sociales y otras vías de comunicación posible.

Las redes de cooperación son la base para la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad que están en residencias de larga duración. Son recursos que facilitan la colaboración y estimulan a la comunidad a comprometerse con el trabajo de las residencias y que hacen visible el quehacer de los equipos.

Facilitan un proceso orientado a construir confianza entre los y las participantes de la red para lograr mejorar la calidad de vida de los residentes.

3. Lo que necesitamos para hacer gestión de redes y algunas herramientas

Una vez identificadas nuestras redes, el siguiente paso es analizar el “cómo estableceremos una relación con ellas”. Tiene que ser planificada, proyectada, dinámica y mutua entre la residencia y los actores que hemos identificado.

Lo primero para gestionar redes en nuestra organización es tener claridad de los siguientes 4 pasos:

1) Contar con personas que puedan y quieran gestionar redes dentro de la organización:

Las personas que se hagan responsables de la Gestión de Redes deben tener la habilidad de establecer vínculos institucionales, mostrar la organización y la visión, tener claridad de los problemas, las ventajas y el potencial de su residencia. Ya que requiere de una mirada estratégica, esta tarea le corresponde primeramente a la Dirección Ejecutiva. También lo pueden hacer miembros del Directorio o Equipo Asesor porque, por lo general, conocen y cuentan con redes de apoyo importantes. La Dirección Técnica o de Residencias (área Servicios) perfectamente puede encargarse o complementar el trabajo del Directorio y Dirección Ejecutiva. Si tu residencia cuenta con la posibilidad de contratar personas para esta labor, es ideal que posea habilidades y formación para potenciar los ámbitos de inclusión pero, sobre todo, que conozca las redes y sea ágil para contactarlas y establecer lazos de colaboración con objetivos claros. Además, estas personas se deben capacitar idealmente en los nuevos enfoques sobre discapacidad y en el quehacer de la residencia para que comprenda el alcance y propósito inclusivo de la misión. Quien cumpla este rol, deberá ejercer sus funciones y tareas como cualquier colaborador o colaboradora más de la organización. Estas labores tendrán que quedar definidas en la descripción de cargo respectiva.

2) Comprender la gestión de redes y para qué se hace:

La gestión de redes es abrir la institución, mostrarla con fines estratégicos y establecer alianzas que perduren. Este trabajo es un conjunto de estrategias que debe manejar la residencia para mantenerla viva, vigente y siempre al tanto de lo que ocurre en el entorno. Gestionar redes requiere manejar información,

conocer fondos, proyectos, instituciones y actividades. Requiere saber en qué conversaciones están las instituciones gubernamentales, municipales, privados, organizaciones sociales y las personas. Estar al tanto de qué leyes se están aprobando y cuáles son los beneficios a los cuales podemos acceder. Y, por supuesto, tener claro que el objetivo principal es avanzar hacia la inclusión social de las personas con discapacidad con las que trabajamos.

3) Hacer un “Plan de Gestión de Redes”:

Esta etapa se centra en dedicar un tiempo a pensar, diagnosticar y proponer una estrategia de vinculación con el entorno. Esto abrirá el camino para llegar más lejos y acceder a más oportunidades.

4) Sistematizar y organizar las acciones:

En esta fase, se sugiere ordenar las redes de contacto, anotar los teléfonos, correos y datos básicos de tus actores principales, que puedes encontrar y consultar en la plataforma del “Ecosistema digital”. Puedes compartir esta información con los colaboradores de la residencia y solicitarles apoyo para que sugieran contactos de instituciones que puedan ser útiles para fortalecer la red. Quizás haya algún colaborador que tenga el dato de alguna organización o miembro de la comunidad que sea clave y que lo estemos ignorando.

Es muy beneficioso que, en nuestras reuniones de equipo semanales o mensuales, conversemos sobre los avances o requerimientos del área de Gestión de Redes. Algunas preguntas para guiar la conversación pueden ser:

- ¿Qué necesitamos?
- ¿A quiénes de nuestra red pedimos apoyo y para qué?
- ¿A quiénes podemos apoyar de nuestra comunidad o territorio?
- ¿Cómo podemos salir a la comunidad a promover nuestra misión para convencer y persuadir a nuestro entorno sobre nuestra gran tarea?
- ¿Quién realizará los contactos con las redes?
- ¿Qué solicitaremos?
- ¿Quién hará seguimiento de las solicitudes?
- ¿Estableceremos una fecha límite de respuesta?

3.1 “Plan de Gestión de Redes”, una herramienta para gestionar nuestra red

Como todo plan, nos tomará tiempo y dedicación. Los siguientes consejos te ayudarán a avanzar paso a paso en este proceso de crear un Plan de Gestión de Redes:

a) Diagnóstico

Lo primero es realizar una autoevaluación para determinar las necesidades y recursos que necesita nuestra organización y las personas que son parte de ella.

¿Qué necesidades podríamos identificar en la etapa de diagnóstico para mejorar la calidad de vida de los residentes?

Ejemplo:

- Acompañamiento
- Desarrollo espiritual
- Recreación y esparcimiento
- Salud, terapia, rehabilitación
- Vinculación e inclusión de los residentes en la comunidad (educacional y/o laboral)
- Funcionamiento de la residencia (gestión de recursos financieros, captación de donaciones, ampliación de servicios entregados, entre otros)

b) Identificar nuestra red, vinculación y fortalecimiento con ella

El o los encargados de gestionar redes en la residencia identificarán quiénes pueden brindar apoyos, ya sea materiales o inmateriales. También a qué redes apoyar, con quiénes pueden compartir experiencias. Preguntémonos: ¿Cuál es nuestro nivel de interacción con el entorno? ¿Con qué redes ya contamos? ¿A quiénes más impactamos, además de a nuestros residentes?

c) Definir objetivos y actividades

Establecer los objetivos y actividades que desarrollarán a corto, mediano y largo plazo para responder a las necesidades que detectaron, dando prioridad a las más urgentes. Tienes que redactar el plan en forma clara y coherente abordando las diferentes estrategias de vinculación en red. Si haces bien esta labor, los beneficios se verán reflejados en ambos participantes de la red. Encantar o

llamar la atención de algunos actores de la comunidad a los que queremos llegar será clave.

d) Registro y difusión de las acciones y resultados

Una vez que se ejecuten las acciones será positivo tener claridad de cómo se ordenarán, registrarán y difundirán los resultados de todo lo realizado. Visibilizar la residencia y lo logrado es fundamental para potenciar nuestros vínculos con las redes e invitar a más actores a sumarse y compartir la misión de la organización.

En el anexo VI.C compartimos un ejemplo real de una gestión de redes realizada por la Corporación Belén de Talca.

3.2 Mapa de Actores

Esta es una herramienta metodológica que nos permite visualizar rápidamente los vínculos y redes existentes en un determinado territorio. Es decir, es un esquema que representa la realidad de una comunidad en el que identificamos los actores que intervienen en un territorio o comunidad específica.

¿A qué nos referimos con actores?

Son todas las personas, organizaciones e instituciones que influyen y son referentes en una comunidad, es decir, en el “ecosistema”. Por lo tanto, debemos identificarlos, analizarlos, contactarlos para estrechar los vínculos y planificar apoyos recíprocos.

A modo de ejemplo, los actores que se encuentran en torno a nuestra organización son la municipalidad, los centros de salud familiar, las juntas de vecinos, empresas, colegios, iglesias, organismos estatales, bomberos, entre otros.

¿Tu organización ha iniciado gestión de redes? ¿Sostienen vínculos con el entorno además de la red de salud y SENADIS? ¿Sistematizan esa información?

Para hacer un mapa de actores tienes que identificar tu red, aquellas instituciones y personas que alguna vez los podrían apoyar y de qué manera, y aquellas a quienes nosotros podríamos contribuir en algo. Podemos comenzar por algo tan sencillo como tomar un lápiz y papel, o una planilla Excel, e identificarlos. Por ejemplo: empresas colaboradoras, voluntarios, universidades, vecinos, la feria del barrio. Luego anotamos en qué nos colaboran actualmente o cómo podrían colaborar y “cómo podríamos nosotros apoyarlos o ayudarlos”, aunque

muchas veces quienes colaboran lo hacen porque les llena el corazón.

Ojo: recuerda que puedes convocar a una importante red de apoyo mediante la oferta de tus servicios. Por ejemplo: una charla de la dirección ejecutiva a una empresa de tu comuna donde cuentes la experiencia de las ventajas y complejidades de la inserción laboral de las personas con discapacidad.

Es decir, puedes empezar entregando tu experiencia y conocimiento, para luego recibir aportes de la comunidad.

Ejemplo de una planilla sencilla que puedes construir para organizar la red incorporando a empresas cercanas, personas, instituciones, familiares, entre otros.

| Registro de Trabajo en Red, Residencia “_____” | | | |
|--|---|---|--|
| Responsable de gestión de redes: | | | |
| Cargo que ocupa en la residencia: | | | |
| Contacto | Nombre, teléfono, correo | Estado de la gestión por parte de la residencia | Relevancia |
| Distribuidora de Huevos Talca | Luis Barría 56988888 luis@ht.cl | Pendiente de contactar. | Producen alimentos. |
| Ana Quinteros | 5697777777 ana@gmail.com | Colabora 4 veces al año con charlas para el personal. | Experta en Recursos Humanos y académica de la Universidad. |
| Escuela República de México | Directora Lorena Paredes 690123456 lorenaparedes@escuelamexico.cl | Se firmó carta de compromiso entre la residencia y la escuela para la actividad de 2 días. Pendiente definir fecha. | Espacio comunal donde buscamos generar conciencia de la discapacidad en la comunidad educativa difundiendo nuestra misión. |

Como puedes ver, en una planilla Excel, incluso con papel y lápiz, puedes enumerar con qué empresa, personas, fundaciones e instituciones se relaciona tu residencia y de qué manera. En la planilla puedes incorporar las fechas definidas para concretar los objetivos propuestos y los datos que sean necesarios para organizar el trabajo en red.

El mapa de actores se construirá desde una lógica similar al ejemplo anterior, pero un poco más complejo, ya que en él incluiremos acciones, objetivos, roles y relaciones de poder, de cada uno de ellos. Acceder a esta información relevante nos ayudará a planificar mejor nuestra estrategia y a dirigirnos eficientemente a quienes son los actores más adecuados para satisfacer nuestras necesidades y objetivos.

Ahora sí, comencemos.

Estos 4 pasos nos permitirán obtener el Mapa de Actores:

1) Definir el tema del proyecto

Cuando tengamos un diagnóstico, ya sea de un residente, grupo de residentes o de nuestra residencia completa, definiremos las necesidades a cubrir. Podemos definir un mapa y abordar las necesidades por persona o por grupos.

2) Identificar a los actores

Elaboramos una lista con todos los actores, instituciones y personas vinculadas al tema que estamos tratando. Para orientarnos, nos podemos hacer algunas preguntas como ¿a quiénes tenemos cerca? ¿quiénes trabajan el tema de nuestro proyecto?

3) Agrupar a los actores

Tras identificarlos, los ubicamos en distintas categorías siguiendo un criterio de nivel de influencias, antigüedad, interés, cercanía con el tema, la misión institucional, entre otros. Seleccionar por niveles a los actores nos puede ayudar a facilitar la gestión de redes, priorizando las más influyentes o las más necesarias para el caso determinado.

4) Diseñar el Mapa de Actores

En una pizarra, papelógrafo o en el soporte que más te acomode dibuja varios círculos concéntricos. El objetivo es ubicar en cada esfera a los actores que tienen relación con la temática de nuestro proyecto.

En el anexo VI.D te mostramos un ejemplo de un Mapa de actores para un caso individual.

4. Voluntariado, actores fundamentales en nuestra red

Una parte importante de la gestión de redes es establecer vínculos con personas externas a la institución que nos pueden colaborar con actividades a costo cero.

Si miramos fuera de nuestra residencia, veremos que existen muchas personas dispuestas a colaborar desinteresadamente en organizaciones sociales de manera voluntaria. Buscar y encontrar a quienes pueden tendernos una mano y que quieran ser parte de la misión de nuestra organización es un desafío en la gestión de redes. Comencemos por qué entendemos por voluntarios.

4.1 La relevancia de los voluntarios y las voluntarias

Voluntario o voluntaria es una persona que libremente decide ofrecer parte de su tiempo, talento, trabajo y vocación al servicio de una labor solidaria durante un período determinado, sin recibir ningún tipo de remuneración a cambio. Los mueve un espíritu altruista y buscan contribuir a la construcción de un mundo mejor sin esperar nada a cambio.

Se caracterizan por su gran compromiso y están dispuestos a ofrecer parte de su tiempo, experiencia, trabajo y conocimiento en los lugares donde se requiere más ayuda.



Ilustración: Voluntario junto a persona mayor llevándole las compras y ayudando a caminar a un hombre con bastón.

¿Quiénes pueden ser considerados voluntarios o voluntarias?

- Nuestro Directorio (si contamos con uno, su actividad debe ser pro bono)
- Colaboradores de colectas, bingos o actividades de recaudación varias
- Estudiantes (de colegios e institutos profesionales, universitarios, practicantes)
- Profesionales (salud, educación, contabilidad, administración, comunicaciones, marketing, coaching, construcción, derecho, etc.)
- Personas con oficios (peluquería, podología, carpintería, etc.)
- Corporativos (empresas u organizaciones que deciden formar equipos para una ayuda específica)

Si logramos **convocar, captar, organizar, planificar, seleccionar, acompañar y fidelizar** a las personas adecuadas, podremos convertirlos en facilitadores de nuestro trabajo. Todas las residencias tenemos necesidades urgentes por resolver; si sabemos conducir un voluntariado correctamente, ellos y ellas pueden entregarnos excelentes ideas para solucionar algunas.

¿Cuáles son las principales características que comparten los voluntarios y voluntarias?

- Conciencia social
- Organización
- Solidaridad
- Iniciativa
- Compromiso
- Motivación
- Empatía
- Perseverancia
- Sensibilidad
- Responsabilidad
- Optimismo
- Trabajo en equipo

Convocar a personas con esta mística común puede transformarse en una gran opción para nuestra organización. Consolidar una alianza de trabajo colaborativo permitirá generar un círculo virtuoso de beneficios mutuos.

¿Cuáles son los beneficios del voluntariado para la organización y para el voluntario?

| La organización | El voluntario |
|---|--|
| Se fortalece | Crece personalmente |
| Potencia la inclusión social de los residentes | Adquiere experiencia y conocimientos sobre inclusión social y discapacidad |
| Mejora la calidad de los servicios | Desarrolla sus habilidades sociales |
| Disminuye la carga laboral de los colaboradores | Demuestra sus capacidades |
| Abre la mente de los colaboradores a nuevas ideas | Mejora sus oportunidades laborales |
| Baja los costos de algunos procedimientos | Crea lazos afectivos con la comunidad |
| Consolida el vínculo con la comunidad y potencia su rol como agente de cambio | Se convierte en aliado de la residencia y en un agente de cambio |

Entonces, ¿qué esperamos para aprovechar esta oportunidad? Si existen personas que pueden ayudarnos, es momento de sistematizar este vínculo. ¡Manos a la obra! Comencemos a planificar y a gestionar nuestro voluntariado.

4.2 ¿Cómo atraer voluntarios y voluntarias?

Lo primero que tenemos que hacer es conocer los intereses del voluntario o voluntaria. Saber cuáles son sus motivaciones, lo que los inspira, qué los moviliza. Ellos y ellas quieren donar su tiempo, destrezas y trabajo para resolver necesidades sociales y nosotros tenemos que ser muy receptivos para ofrecerles un espacio donde puedan actuar. Si identificamos su perfil, podremos ofrecerles nuestras residencias para que satisfagan sus inquietudes.

Si sabemos quiénes son y queremos sumarlo a nuestra causa, el siguiente paso será el de definir sus responsabilidades y tiempos. Ojo, que en esta tarea no podemos dejarlos solos, siempre tendremos que acompañarlos y entregarles retroalimentación. Tendremos que explicarle la misión institucional; el propósito que nos mueve como residencia para personas adultas con discapacidad.

Considerarlos como parte del equipo de trabajo es una práctica que nos ayudará a que se sientan involucrados con nuestra misión y fidelizados; como hemos mencionado más coloquialmente, que se sientan “camiseteados”. El hacerlos parte de la institución nos permitirá que, una vez finalizado el voluntariado, podamos seguir contando con su apoyo para actividades similares o campañas específicas de gestión de recursos, por ejemplo.

Tener una red de personas que nos conocen y ayudan nos entregará tranquilidad, confianza y esperanza. Estar en contacto permanente con ellos y ellas, nos garantizará contar con voluntarios y voluntarias y convocarlos ante una necesidad especial o una emergencia.

5. Consejos virtuales

En este apartado pretendemos mencionar las tecnologías, *software*, aplicaciones y otros que sirvan para fortalecer la gestión de redes.



masinclusion.org

Conoce las alternativas de Capacitación que ofrece la Plataforma Aprendiendo a Incluir del Programa Más Inclusión.

<https://capacitacion.masinclusion.org>



Comunidad de Organizaciones Solidarias

Es una institución chilena que reúne a más de 200 organizaciones sociales vinculadas con la pobreza y exclusión social. Tu organización puede hacerse parte. Ingresa a su sitio web y revisa toda la información.

<https://comunidad-org.cl>



Red de Alimentos

Este es un banco de alimentos en Chile. Rescatan alimentos y productos para entregarlos a quienes más lo necesiten. Si tu organización quiere acceder en forma gratuita a los alimentos, ingresa a su sitio web e infórmate del procedimiento.

www.redalimentos.cl



Centro Internacional de Economía Social y Cooperativa de la Universidad de Santiago de Chile (CIESCOOP)

Impulsa el modelo cooperativo como una alternativa válida de inclusión laboral de personas con discapacidad.

<http://www.ciescoop.cl/sitio-cooperativas-inclusivas/>



Red de Empresas Inclusivas (ReIN)

Agrupación de más de 55 de empresas que trabajan para fomentar procesos responsables de inclusión laboral de personas con discapacidad.

<https://empresainclusiva.cl/rein/>



Consejo de la Sociedad Civil (COSOC)

Esta es una instancia para el planteamiento y la discusión de temas contingentes que afectan a la comunidad, para promover la participación ciudadana y establecido en la Ley 20.500.

Sus integrantes son representantes de organizaciones sin fines de lucro cuyo objetivo es incidir e influir en la ejecución y evaluación de las Políticas Públicas (solo de carácter consultivo). Averigua si existe en tu territorio algún COSOC y participa.



chilevoluntario.cl

Es una red que articula voluntariado para las organizaciones sin fines de lucro.

www.chilevoluntario.cl



Blog

En el caso que no tengas sitio web y tampoco los recursos para abrir uno. Crea un blog y publica todas las novedades y actualizaciones que requieran difundir para atraer a tus redes o entorno. Es fácil, práctico y sencillo. Solo tienes que crear una cuenta y publicar tus noticias, fotos, videos, entre otros. Los sitios más reconocidos son:

www.blogger.com o www.wordpress.com



Redes Sociales

Redes de acceso gratuito, amigables, instantáneas. Solo deberemos crear cuentas con nombres institucionales para que nos reconozcan. Es fundamental que el nombre tenga relación con nuestra institución, porque por nuestro nombre nos buscarán en la red. Existen varias, pero las que las organizaciones usan habitualmente son: Twitter, Facebook, Instagram, Tik Tok, Youtube.

6. Buenas prácticas

Beneficios de la gestión de redes

- **Fortalecer vínculos con la familia del residente a través de la gestión de redes**

Acudimos a la red de apoyo y contactos para garantizar la calidad de vida de los y las residentes, fortaleciendo sus vínculos familiares y solucionando problemas habitacionales de sus familias, con el fin de que su estadía sea de calidad. Por ejemplo, comprar camas para asegurar una estadía cómoda con su familia, conseguir casas prefabricadas para familias que viven en mediaguas en zonas rurales. Necesitamos asegurar la dignidad de ellos y de su familia para que los vínculos sean más sanos.

- **Orientación a la comunidad**

La formación y experiencia en el área social permite que podamos orientar a las familias en el uso de las redes, de manera directa o poniéndolos en contacto con quienes corresponda, por ejemplo, para postular a subsidios, a beneficios del Estado, ventajas de acudir al municipio a las oficinas de la dirección de desarrollo comunitario, entre otras.

- **Obtención de apoyos y aportes concretos según el caso del residente**

Para obtener apoyos concretos de empresas, amigos y personas que apoyan la institución, se identifica a quiénes acudir, se les llama por teléfono y se le cuenta el caso y la situación en particular, luego se pide el apoyo concreto. Por ejemplo: una residente estuvo mucho tiempo hospitalizada y le compramos un tablet porque le encanta ver televisión, escuchar música y ver videos de YouTube. Nos organizamos para contactar a alguien de la red que siempre está dispuesto a apoyarnos, les contamos su historia que ha sido bastante dura en varios sentidos y que su hospitalización ha sido compleja, y les pedimos apoyo económico-lo que puedan aportar- para comprarle un tablet. Algunos

aportaron \$2.000, otros \$5.000, \$20.000, \$50.000 y así juntamos \$200.000 pesos y se la compramos.

- **Usar la red de apoyo para orientar a la comunidad donde está inserta la residencia**

Que todo el equipo de la residencia tenga identificada la red y para qué sirve, quiénes son y dónde están. Esto permite que brindemos apoyo a la comunidad. Si somos una institución conocida, la comunidad probablemente acuda a pedir apoyo. En esos casos, se puede orientar y apoyar poniendo en contacto a la comunidad con la red de apoyo local o regional. Solo se trata de compartir lo que sabemos.

- **Designar un voluntario o voluntaria con experiencia en el cargo de “gestor o gestora de redes”**

Si no contamos con personal que pueda asumir la tarea de gestionar redes, una alternativa es iniciar una búsqueda y selección de un voluntario o voluntaria de confianza y con experiencia en la materia. La persona deberá tener ciertas habilidades blandas como talento para vincularse con la comunidad, liderazgo, organización, autonomía y proactividad, entre otras. Su rol debe ser guiado y acompañado permanentemente por el director o directora de la organización. El ideal es que el o la voluntaria asignada tenga experiencia o una vinculación previa en el área, ya que esto abrirá nuevas puertas para acceder a más actores claves.

- **Oferta de campos clínicos universitarios**

Establecer convenios de campos clínicos con universidades es una gran opción para generar beneficios mutuos. Los estudiantes de diversas áreas de la salud pueden ofrecer su experiencia en temas relacionados con rehabilitación o tratamientos médicos. Los alumnos pondrán en práctica sus conocimientos y profundizarán los del ámbito de la discapacidad. Para la residencia será una oportunidad de visibilizar su labor en la comunidad, ahorrar costos, aliviar la carga laboral de los colaboradores y permitir que los residentes establezcan lazos con personas ajenas a la institución, fomentando la inclusión social.

- **Intercambio de donaciones**

La colaboración comunitaria es muy importante. Si en alguna oportunidad la organización recibe donaciones cuantiosas de productos como, por ejemplo, alimentos que vayan a vencer o productos que no son tan necesarios para la residencia, pueden gestionar, una vez recibida la donación, un intercambio con una organización de similares características o con emprendedores del territorio.

En vez de desechar o rechazar una donación, pueden verlo como una oportunidad para generar un intercambio con otros integrantes de la comunidad. Puede ser que ellos requieran esa donación y, a cambio, ofrecen un servicio u otro tipo de donación que se necesite en la residencia. Esto ayuda a fortalecer la colaboración y la solidaridad entre todos.

Integración de la sociedad a nuestras residencias

- **Integración de profesionales en diversas áreas de nuestra gestión residencial**
Hemos abierto nuestras puertas a universidades, a egresados de las carreras de psicología, enfermería, trabajo social, terapia ocupacional e ingeniería con el fin de profundizar y profesionalizar nuestra organización.
- **Padrinos**
Consiste en poner en contacto a dos personas: una con muchas ganas de ayudar y otra con menos oportunidades. Incentivar este vínculo personal y de cariño entre ambos es una experiencia enriquecedora que mejorará la calidad de vida de ambos. No se busca solamente que la persona entregue dinero o una donación material a quien apadrina; también que se estrechen los vínculos y que cambie la vida de ambos.

ANEXO I.A

Sugerencias para construir la misión de manera participativa:

- 1) Define el objetivo de crear o cambiar tu misión y fija un plazo para tenerla lista.
- 2) Invita a las personas que participarán, idealmente que representen a todas las áreas de la organización, fijando un espacio de tiempo holgado para este ejercicio (lo ideal es medio día).
- 3) Al iniciar la actividad, explica el objetivo y para qué han sido invitados/as, recalcando la importancia de su participación. También puedes hacerlo en línea usando plataformas como Meet o Zoom.
- 4) Comienza el ejercicio con un *brainstorming* o “lluvia de ideas”: puedes pedir que en un papel cada asistente escriba el o los conceptos que deben estar presentes en la misión.
- 5) A continuación, se recogen y se escriben en una pizarra, dejando a un lado lo que corresponde a verbo y, al otro, lo que corresponde al usuario.
- 6) Deja espacio si alguien quiere completar con algún concepto más. Esta dinámica se puede hacer en voz alta. Pero sugerimos que todos escriban, para que todos puedan participar.
- 7) Haz el ejercicio de juntar los conceptos que apuntan a lo mismo y quédense con el que mejor refleje lo que quieren. Eliminen los que grupalmente les parecen menos importantes. Así, se van a ir quedando con los conceptos más esenciales e “intransables”. Es recomendable tener máximo entre tres y cinco conceptos.
- 8) Luego será tarea de la Dirección redactar y validar la misión que contenga los contenidos trabajados durante la jornada.

Ejemplo de conceptos que pueden surgir en un proceso participativo. Pregunta: “¿Qué queremos hacer y qué debemos hacer, en base a la realidad de nuestros residentes y el marco normativo en materia de discapacidad, para promover y apoyar su inclusión?”

| | |
|------------------------------------|---|
| Identificar habilidades y talentos | Promover |
| Fortalecer independencia | Servicios de apoyo y asistencia |
| Acceso a servicios médicos | Sueños |
| Apoyar | Rehabilitación integral |
| Autonomía | Derechos de las personas con discapacidad |
| Servicio personalizado | Compartir en familia |

¿Crees que estas ideas podrían inspirar una misión?

Claro que sí. En base a algunos de estos conceptos se puede elaborar la misión de tu organización, por ejemplo:

- Apoyar a personas con discapacidad adultas brindándoles servicios de apoyo integrales.
- Mejorar la calidad de vida de personas con discapacidad adultas, promoviendo sus derechos y fomentando su autonomía e independencia.

ANEXO I.B**Sugerencias para el uso correcto del lenguaje**

| USO CORRECTO | USO INCORRECTO | |
|--|--|--|
| Persona con discapacidad | Personas con capacidades diferentes Personas diferentes Discapacitado Enfermito | Anormal Incapacitado Deficiente Personas con necesidades especiales |
| Que tiene o presenta discapacidad | Es víctima de una discapacidad Está afectado/a por discapacidad | Sufre discapacidad Padece discapacidad |
| Persona con discapacidad física Persona con discapacidad de origen físico | Inválido Minusválido | Lisiado Cojo Paralítico |
| Persona con discapacidad intelectual Persona con discapacidad de origen intelectual | Retardado mental Retrasado mental | Mongólico Retardado |
| Persona con discapacidad psíquica Persona con discapacidad de origen psíquico Persona con discapacidad de causa psíquica | Insano Loco Esquizofrénico Depresivo | Demente Trastornado Maníaco Bipolar |

| USO CORRECTO | USO INCORRECTO | |
|--|------------------------------------|-------------------------------------|
| Persona ciega Persona con discapacidad visual Persona con discapacidad de origen visual Persona con baja visión | No vidente Cieguito | Invidente “El” ciego, “la” ciega |
| Persona sorda Persona con discapacidad auditiva Persona con discapacidad de origen auditivo | Sordomudo “El” sordo/”la” sorda | Sordito, sordita |
| Persona usuaria de silla de ruedas Persona que se traslada en silla de ruedas | Relegada/o a una silla de ruedas | Confinada/o a una silla de ruedas |
| Persona en situación de dependencia | Postrado | |
| Lengua de señas | Lenguaje de señas | |

ANEXO I.C

Sistematización de experiencias

¿Qué es sistematizar experiencias?

“La palabra sistematización, usada en diversas disciplinas, se refiere principalmente a clasificar, ordenar o catalogar datos e informaciones, a “ponerlos en sistema”. Es la noción más común y difundida de este término.

Sin embargo, en el campo de la educación popular y de trabajo en procesos sociales, lo utilizamos en un sentido más amplio, referido no sólo a datos o informaciones que se recogen y ordenan, sino a obtener aprendizajes críticos de nuestras experiencias. Por eso, no decimos sólo “sistematización”, sino “sistematización de experiencias”.

Buscamos apropiarnos críticamente de las experiencias vividas y damos cuenta de ellas, compartiendo con otras personas lo aprendido.

(...)

Podemos afirmar, entonces que:

La sistematización es aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. La sistematización de experiencias produce conocimientos y aprendizajes significativos que posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora¹”.

1 “Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias”, Oscar Jara Holliday, 2011. En <https://centroderecursos.alboan.org/>

ANEXO I.D

Evaluaciones cualitativas y cuantitativas

Ejemplo de Evaluación CUALITATIVA

| ¿Qué queremos saber? | ¿Qué podemos medir? | Preguntas orientadoras | Respuestas que puedo establecer | Observaciones |
|--|---|--|---|--|
| Si el residente recibe la alimentación adecuada al programa y si nuestro servicio está acorde al modelo centrado en la persona | Si el residente está conforme con la alimentación. | ¿Les gusta el desayuno que reciben? | Sí/Más o menos/No Siempre/A veces/Nunca Siempre/Casi siempre/A veces/Casi nunca/Nunca | Si el residente no verbaliza o expresa su percepción, nos podemos aproximar a su respuesta a través de la observación y registro de conductas. Podemos detectar si le gusta algo o no, si ciertas comidas no son adecuadas para él/ella, si presenta alergias alimentarias, por ejemplo. |
| | Si el residente queda satisfecho con la porción de alimentación brindada. | ¿Quedan satisfechos con la porción de comida? | Sí/Más o menos/No Siempre/A veces/Nunca Siempre/Casi siempre/A veces/Casi nunca/Nunca | |
| | Si hay comidas o alimentos que se deben reformular en cantidad o calidad. | ¿Hay algo que consumen diariamente que les cause molestias estomacales? ¿Qué alimentos? | Sí/Más o menos/No Siempre/A veces/Nunca Siempre/Casi siempre/A veces/Casi nunca/Nunca | |

Ejemplo de Evaluación CUANTITATIVA: para evaluar el proceso y los resultados

| ¿Qué queremos saber? | Metas | ¿Cómo lo podemos saber? Indicadores | Instrumentos a utilizar |
|--|--|---|--|
| Si el residente recibe la alimentación definida en el programa y si nuestro servicio está acorde al modelo centrado en la persona. | Que todos los residentes reciban al menos cuatro de las cinco comidas diarias, de lunes a viernes. | <p>Número de desayunos entregados diariamente (o semanalmente).</p> <p>+ Número de almuerzos diarios (o semanales) entregados.</p> <p>+ Número de cenas diarias (o semanales) entregadas.</p> <p>+ Cantidad de colaciones optativas entregadas diariamente (o semanalmente).</p> <p>= Número de comidas totales entregadas</p> <p>(Este indicador se compara con 4 x número residentes al día o a la semana)</p> | <p>Minuta de llenado diario por PTD u otro.</p> <p>Registro de comidas administradas diariamente.</p> <p>Registro de colaciones opcionales entregadas.</p> |

ANEXO I.E

Estándares indispensables para la construcción de un modelo de gestión. Protocolos de cuidado para la atención de personas con discapacidad adultas institucionalizadas¹:

1. Autonomía y autodeterminación

| | |
|---|--|
| <p>1.1 Autonomía y Participación.</p> <p>Cada individuo ejerce su elección y control sobre su vida y sobre su contribución a su comunidad. Cada individuo tiene el derecho de participar en su comunidad elegida. También tiene el derecho de decidir cómo tiene contacto con familiares, amigos y la comunidad.</p> | <p>Criterio 1.1.1 El individuo contribuye con ideas y participa en las actividades del día a día.</p> <p>Criterio 1.1.2 Se alienta y se facilita a las personas de todas las edades a seguir oportunidades educativas, actividad significativa o empleo que se adapta a sus necesidades y preferencias.</p> <p>Criterio 1.1.3 Se alienta y apoya al individuo para que se convierta o continúe siendo un ciudadano igual y activo a través de la participación en la comunidad de grupos y actividades, de acuerdo a sus deseos.</p> <p>Criterio 1.1.4 El individuo tiene oportunidades y apoyos para participar en actividades recreativas comunes dentro de la residencia.</p> |
| <p>1.2 Relaciones Personales y contactos sociales.</p> <p>Cada individuo recibe apoyo para desarrollar y mantener relaciones personales y vínculos con la comunidad de acuerdo con sus deseos. Los proveedores de servicios desarrollan conexiones con la comunidad para promover oportunidades de participación activa y significativa.</p> | <p>Criterio 1.2.1 El individuo puede recibir visitas en privado, o de lo contrario, como él/ella desea.</p> <p>Criterio 1.2.2 Son alentadas y mantenidas la participación del individuo en grupos comunitarios locales y/o voluntarios, de acuerdo con sus preferencias, con medidas de protección apropiadas y mecanismos de apoyo.</p> <p>Criterio 1.2.3 El individuo es alentado y apoyado para participar en la cultura de la comunidad, incluyendo recreación, ocio y deporte.</p> |

¹ “Documento de trabajo interno sobre Elección de Estándares en el marco del Diagnóstico sobre Modelos de Gestión, protocolos de Cuidado y Estándares para Residencias para la Atención de Personas en Situación de discapacidad Institucionalizadas: Caracterización, Discusión y Elaboración Desde los Equipos a Cargo del Cuidado y Asistencia ID 857-1037-LP17”, 2018.

| | |
|--|---|
| <p>1.3 Privacidad y Dignidad.</p> <p>Se respeta y promueve la privacidad y la dignidad de cada individuo. Cada persona recibirá un servicio que refleje su derecho a la privacidad y que trate sus registros personales y detalles sobre sus vidas de manera ética y confidencial de acuerdo con la legislación pertinente.</p> | <p>Criterio 1.3.1 El individuo tiene un área de espacio personal que comprende su propia persona, posesiones, pensamientos y sentimientos.</p> |
| | <p>Criterio 1.3.2 El personal trata a todas las personas por igual.</p> |
| | <p>Criterio 1.3.3 Diferentes niveles de soporte se proporcionan sólo de acuerdo con las necesidades y preferencias de los individuos.</p> |
| | <p>Criterio 1.3.4 La privacidad y la dignidad de la persona se respetan en todo momento.</p> |
| | <p>Criterio 1.3.5 El individuo recibe soporte en momentos de angustia aguda de una manera que tenga en cuenta sus necesidades particulares y preferencias.</p> |
| <p>1.4 Toma de decisiones.</p> <p>Cada individuo puede tomar decisiones sobre los servicios y soportes que usa, y cómo los usa. Se respeta el derecho de cada individuo a tomar decisiones y se obtiene su consentimiento informado de acuerdo con la legislación y las pautas actuales de mejores prácticas.</p> | <p>Criterio 1.4.1 En caso de duda sobre la capacidad del individuo para decidir sobre cualquier asunto de importancia fundamental para él/ella, su capacidad para tomar decisiones es evaluada. El procedimiento para la evaluación de la capacidad es coherente con la legislación, la política del proveedor y cualquier orientación emitida por organismos profesionales y reguladores.</p> |
| | <p>Criterio 1.4.2 Se presume que el individuo es capaz de tomar decisiones informadas a menos que una evaluación de su capacidad sugiera lo contrario.</p> |
| | <p>Criterio 1.4.3 El individuo controla sus propios asuntos financieros a menos que él / ella desee lo contrario, o cuando carece de la capacidad para hacerlo.</p> |
| | <p>Criterio 1.4.4 Cuando el individuo requiera asistencia para administrar sus finanzas, él / ella nombra a la persona a la que se le confiará esta responsabilidad. La persona así nominada mantiene una cuenta de todo el dinero gastado.</p> |
| | <p>Criterio 1.4.5 El individuo es informado de sus derechos y cómo él / ella debe ejercerlos.</p> |
| | <p>Criterio 1.4.6 Se facilita a los individuos sus deseos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expresar sus puntos de vista y opiniones. • Participar en el proceso político votando y buscando un cargo público. • Tener acceso a instalaciones basadas en la comunidad. • Obtener asesoramiento legal, cuando corresponda. |

| | |
|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Observar sus creencias y prácticas religiosas. • Asumir la responsabilidad de sus propios asuntos financieros. <p>Criterio 1.4.7 La persona a cargo se asegura de que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una variedad de medios para que las personas planteen cuestiones que les preocupan. • Se respeta la confidencialidad del demandante, a menos que él / ella desea lo contrario. • El individuo no se ve afectado negativamente como resultado de presentar una queja. • La persona tiene conocimiento del procedimiento formal de quejas. • El individuo es consciente de su derecho a acceder a un defensor. • El personal conoce el procedimiento de quejas y recibe capacitación. |
| <p>1.5 Vida diaria.</p> <p>La vida diaria de cada individuo está estructurada de acuerdo con sus preferencias, teniendo el individuo derecho de elegir y dirigir decisiones sobre su vida y cómo los servicios que usa le respaldan.</p> | <p>Criterio 1.5.1 Las actividades cotidianas del servicio residencial varían de acuerdo con los intereses y actividades del individuo. Toman en cuenta diferentes niveles de funcionamiento y habilidad y del plan personal de cada individuo.</p> <p>Criterio 1.5.2 Las actividades de la vida diaria, incluidas las comidas, brindan oportunidades para la interacción social y el intercambio para aquellas personas que desean hacer uso de tales oportunidades.</p> <p>Criterio 1.5.3 Se respeta el derecho del individuo a optar por no participar en actividades comunitarias y hay alternativas razonables disponibles.</p> |

2. Bienestar Psicosocial

| | |
|---|---|
| <p>2.1 Salvaguarda y protección.</p> <p>Cada individuo está salvaguardado y protegido contra el abuso. Cada persona recibirá un servicio en un ambiente libre de discriminación, abuso, negligencia y explotación.</p> | <p>Criterio 2.1.1 Existen políticas y procedimientos de apoyo para garantizar que las personas están protegidas de todas las formas de abuso.</p> <p>Criterio 2.1.2 Las personas están protegidas por prácticas que promueven su seguridad.</p> |
|---|---|

| | |
|--|--|
| | <p>Criterio 2.1.3 Toda la información y el asesoramiento brindado a las personas para ayudarlas a cuidar y protegerse a sí mismos es sensible a la edad, el género y la discapacidad.</p> |
| | <p>Criterio 2.1.4 El individuo es consultado en todos los asuntos relacionados con su propia seguridad y protección.</p> |
| | <p>Criterio 2.1.5 El individuo tiene acceso a un teléfono, o medios alternativos de comunicación, si se requiere asistencia.</p> |
| <p>2.2 Salud.</p> <p>Se evalúan y satisfacen las necesidades de salud de cada individuo.</p> | <p>Criterio 2.2.1 Las actividades de promoción de la salud se llevan a cabo de conformidad con los deseos del individuo con respecto a la privacidad y confidencialidad.</p> |
| | <p>Criterio 2.2.2 La promoción de la salud y el tratamiento proporcionado a las personas se adapta a su género y cultura.</p> |
| | <p>Criterio 2.2.3 Hay una política de administración de medicamentos y procedimientos que cumplen con los requisitos legislativos y reglamentarios y pautas de mejores prácticas.</p> |
| | <p>Criterio 2.2.4 Cuando se propone un tratamiento médico, la información proporcionada al individuo incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El propósito de la intervención. • La propuesta de la forma de intervención. • De duración. • El beneficio esperado. • Cualquier tratamiento alternativo disponible. • Posibles efectos secundarios, incluido el dolor y la inseguridad. |
| <p>2.3 Plan personal.</p> <p>Cada individuo tiene un plan personal para maximizar su desarrollo personal de acuerdo con sus deseos. De este modo la persona utiliza servicios y apoyos que se basan en sus puntos fuertes y le ayudan a alcanzar sus objetivos de vida.</p> | <p>Criterio 2.3.1 El plan personal del individuo describe sus deseos y aspiraciones y el apoyo que se brindará para alcanzar sus metas personales.</p> |
| | <p>Criterio 2.3.2 El plan describe los servicios y apoyos que se proporcionarán al individuo para lograr una buena calidad de vida y ayudarlo a cumplir sus objetivos</p> |

| | |
|--|--|
| | <p>Criterio 2.3.3 La persona a cargo del servicio residencial designa a un trabajador, elegido por el individuo cuya responsabilidades principales son ayudar el individuo, de acuerdo con sus deseos, en el desarrollo de su plan personal y para supervisar su implementación.</p> |
| | <p>Criterio 2.3.4 El trabajador designado se asegura de que el proceso de planificación se lleve a cabo de manera de garantizar la máxima participación del individuo.</p> |
| | <p>Criterio 2.3.5 El individuo conserva la posesión de su plan personal. Su contenido se comparte con el personal de apoyo, otros profesionales, familiares y amigos de acuerdo con los intereses del individuo y sus deseos.</p> |
| | <p>Criterio 2.3.6 Cuando una persona se niega a participar en el proceso de planificación, la persona a cargo asegura que se hagan los arreglos para abordar las necesidades individuales identificadas en la evaluación, y sus aspiraciones y deseos en la medida en que estos puedan ser comprobados. Se cuenta con un registro de todos los intentos de involucrar al individuo en la planificación del proceso.</p> |
| | <p>Criterio 2.3.7 El plan personal del individuo se revisa al menos cada seis meses para reflejar los cambios en las circunstancias y preferencias.</p> |
| | <p>Criterio 2.3.8 El individuo participa en la revisión de su plan y decide sobre cualquier cambio en el mismo, con el asesoramiento y la asistencia de otros participantes, si necesario.</p> |

3. Gobernanza y Administración

| | |
|---|--|
| <p>3.1 Gestión centrada en las personas.</p> <p>El servicio residencial es administrado de una manera que apoya la creación y la mejora continua de un servicio centrado en la persona que satisface las necesidades de cada individuo y logra resultados para él / ella consistentes con sus planes y aspiraciones.</p> | <p>Criterio 3.1.1 El servicio residencial cumple con la legislación aplicable, normativa requisitos, mejores prácticas y códigos de práctica relevantes.</p> <p>Criterio 3.1.2 Existe una política escrita sobre admisión, transición y abandono del servicio residencial que tiene en cuenta los derechos de las personas.</p> |
| <p>3.2 Mejora continua.</p> <p>Los servicios y los apoyos se evalúan, planean, brindan y revisan de forma constante, para aprovechar las fortalezas individuales y permitir que las personas alcancen sus metas.</p> | <p>Criterio 3.2.1 Los proveedores de servicios revisan regularmente su información, políticas y prácticas relacionadas con el fin de actualizarlas y mantenerlas vigentes a la legislación nacional y las convenciones internacionales sobre la materia.</p> |
| <p>3.3 Registros.</p> <p>cada persona cuenta con el respaldo de políticas y procedimientos de mantenimiento de registros apropiados</p> | <p>Criterio 3.3.1 Registros requeridos para el funcionamiento efectivo y eficiente de la residencia está actualizado y es preciso en todo momento.</p> <p>Criterio 3.3.2 Toda información sobre el individuo se trata como confidencial y se guarda de acuerdo con los requisitos legislativos, reglamentarios y de mejores prácticas.</p> <p>Criterio 3.3.3 El proveedor registrado, la persona a cargo y todas las demás personas involucradas en la gestión del servicio residencial son personas capacitadas, formadas y de acuerdo a lo que la legislación y regulaciones prescriben.</p> <p>Criterio 3.3.4 El registro (electrónico o impreso) incluye la siguiente información respecto de cada individuo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Detalles personales. • Nombre y datos de contacto del representante, familiares y amigos. • Nombre y detalles de contacto del médico de la persona. • La fecha en que el individuo fue admitido por última vez. |

| | |
|--|---|
| | <p>Donde el individuo dejó el servicio residencial o se mudó de una parte del servicio a otra, la fecha en que se fue, el circunstancia que conduce a su partida y la dirección a la cual él / ella se movió.</p> <p>Criterio 3.3.5 Cada individuo tiene un archivo que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una copia de su evaluación independiente de necesidad y / u otra evaluación. • Una copia de su plan personal. • Una copia del acuerdo entre el proveedor registrado y el individual. • Un registro médico, que incluye un registro de cualquier tratamiento psiquiátrico y si se realizó con consentimiento o no. • Un registro de medicamentos y medicamentos administrados. • Registro de cualquier incidente significativo que involucre al individuo. • Registro de cualquier queja formal hecha por el individuo o su representante y el resultado de la investigación. • Los registros de cualquier profesional de salud o de asistencia social aliado. • Un registro del monitoreo de la calidad del servicio experimentado por el individuo <p>La información está disponible en un formato adecuado para el individuo necesidades de comunicación.</p> |
| <p>3.4 Entorno físico.</p> <p>El servicio residencial es hogareño y accesible, y promueve la privacidad y la dignidad de cada individuo</p> | <p>Criterio 3.4.1 La persona a cargo se asegura de que el personal y todas las personas participen activamente en programas de educación y capacitación en salud y seguridad. Estas los programas incluyen información y capacitación en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad personal. • Identificar y tratar apropiadamente con una gama de posibles peligros incluidas las infecciones asociadas a la asistencia sanitaria. • Prevención de incendios y simulacros de incendio. • Levantar y mover individuos. • Higiene alimenticia. <p>Criterio 3.4.2 El entorno de vida es estimulante y brinda oportunidades para descanso y recreación. Las instalaciones están equipadas, cuando sea necesario, con tecnología, ayudas y dispositivos de asistencia, incluida información accesible y la tecnología de las comunicaciones, para promover todas las capacidades de individuos.</p> |

ANEXO II.A

¿Cómo construir un organigrama por primera vez?

Te daremos un sencillo ejemplo para comenzar a construir el de tu organización.

Nuestra organización lleva cuatro años de funcionamiento y nuestras tareas las hacíamos sin tener una estructura definida, ni escrita. Participamos en una capacitación de gestión administrativa, la que nos orientó e impulsó a diseñar una estructura

Primero anotamos en un papel las tareas del equipo. Los únicos cargos que teníamos más definidos eran el de “directora de residencia”, “personal de trato directo” y el equipo profesional.

El resultado del ejercicio fue el siguiente:

| Personal | Cargo | Tareas |
|----------|----------------------------------|---|
| Cecilia | Directora de residencia | Definidas en documento de uso interno de la organización. |
| Claudia | Sin cargo definido | Apoya a directora de residencia a coordinar tareas de educadoras de trato directo. |
| Luis | Encargado de Servicios Generales | Apoya a la directora de residencia en la mantención de las casas, bodega, compra de alimentos y bienes, repara muebles, realiza algunos trabajos de gasfitería, revisa los extintores, entre otras. |
| Rosa | Asistente contable | Apoya a la directora de residencia en tareas de administración. Organiza documentación y algunos asuntos contables. Cuenta con estudios en el área de administración. |

| Personal | Cargo | Tareas |
|--------------------------------------|---------------------------|--|
| Juan | Sin cargo definido | Aseo de residencias, compras de feria, apoya en el traslado de residentes en el vehículo de la residencia o en transporte público. |
| Cristián, Rodrigo y Belén | Equipo profesional | Definidas en el convenio con SENADIS. |
| Ana, Luisa, Claudia, Emilia y Lorena | Personal de trato directo | Definidas en el convenio con SENADIS. |

Con esta información, intentamos “dibujar” nuestras áreas. Aunque hasta ahora quienes estamos en la residencia “hacemos de todo un poco”, para este ejercicio tuvimos que seleccionar las tareas más relevantes de cada uno.

Como resultado, dibujamos las tres áreas orientadas por el modelo de organigrama sugerido para una organización sin fines de lucro y especificamos las funciones debajo de cada “cajita”. Luego, fuimos colocando los nombres de las personas actuales y más idóneas, asociadas a cada “cajita”. Hay algunos como Juan, que están en más de una cajita. Y otras personas con las que tenemos dudas, como Claudia, ya que ella solo vela por el personal de trato directo... ¿Debiera también asumir algún rol con los profesionales?

Logramos, por primera vez, visualizar que el área de Servicios está más consolidada, que el área de Administración requiere quizás una coordinación, y que los temas de recursos humanos, contabilidad y servicios generales requieren ser fortalecidos. También nos dimos cuenta que no contamos con un equipo que cubra el área de Convocatoria. No estamos realizando esas actividades proactivamente, sino que todos participamos cuando se necesita.

Desafíos: el siguiente paso, será describir las funciones de cada cargo y responsabilidades (de todos, aunque las “cajitas” aparezcan vacías).

ANEXO II.B

Descripción de cargos

Es el proceso en el que cada organización plasma en un documento las características, tareas, responsabilidades y competencias que involucra un puesto de trabajo. Se debe determinar la responsabilidad que compete a ese cargo, cómo se relaciona con los demás y especificar su jerarquía, tanto quiénes dependen de él como a quiénes debe reportar.

¿Cómo elaborar una descripción de cargo?

Continuaremos con el ejemplo que mostramos en el anexo anterior y seguiremos con el cargo de Luis que actualmente es el “encargado de servicios generales” de la residencia. Luis está bajo la supervisión de la coordinación del área de Administración (que no existe, pero cuya función hoy es ejercida por Cecilia, la directora de la residencia) y tiene la responsabilidad de que las residencias estén en buenas condiciones para ser habitadas.

Construyamos el perfil de cargo del Encargado de Servicios Generales:

Siguiendo con el ejemplo anterior, este cargo lo ocupa Luis, pero debemos olvidarnos de eso para determinar los objetivos, funciones y competencias de este cargo. El contar con una descripción de cargo, incluso nos servirá en el caso de no contar con los servicios de Luis. Además, no sabemos en realidad si Luis cumple cabalmente con lo que necesitamos para el cargo.

Lo primero es tener un documento que estructure cada descripción de cargo y que incluya la siguiente información básica:

- **Nombre del cargo:** Encargado de servicios generales.
- **Jefatura directa:** Directora de residencia.
- **Cantidad de personas que supervisa:** 6.
- **Ubicación física del cargo:** Las Hortensias 654, Iquique.
- **Objetivo del cargo:** Velar por el buen estado de los bienes muebles e inmuebles de las tres residencias con el fin de garantizar la calidad de vida de los residentes y la seguridad de todas las personas que ahí colaboran.

- **Principales funciones y tareas:**

- Revisar cada tres meses el estado de las casas: pintura, instalación eléctrica, instalación de gas.
- Mantener en buen estado y capacitar en cada casa el uso de los extintores.
- Participar en asambleas, cuando su jefatura lo determine, para que obtenga información sobre posibles dificultades en las casas.
- Cada seis meses hacer inventario de alimentos y material de aseo en el formato indicado.
- Cada seis meses revisar junto con el personal de trato directo, el estado de los closets, camas, ropa de cama, cortinas y espacios comunes con el fin de planificar su reparación o cambio de ser necesario.
- Coordinar con el personal de trato directo y de aseo la mantención de jardines, compra de gas y actividades de mantención de la casa.

Requisitos formales

- **Formación profesional:** No especifica.
- **Experiencia requerida:** Experiencia comprobable desempeñándose en un área similar, de mantención de inmuebles y supervisión.
- **Conocimientos específicos:** Conocimientos básicos o nociones en electricidad, gasfitería, albañilería y trato con proveedores.
- **Otros datos:** Se considerarán referencias laborales y/o cursos y especializaciones en la materia para acreditar.
- **Competencias a evaluar:** Responsabilidad, proactividad e iniciativa, trabajo en equipo, relaciones interpersonales*, organización del trabajo.

*Se valorará también la capacidad de coordinar y supervisar el trabajo de externos: gáster, jardineros, albañiles, entre otros.

- **Sueldo:** Entre \$___ y \$___. Dependerá de su formación y capacitación en las diferentes áreas. Si demuestra que puede cumplir más responsabilidades tendrá posibilidad de ascenso o aumento.

ANEXO III.A

Algunos procesos de Recursos Humanos

| Algunas acciones | |
|---|--|
| Reclutamiento y selección de personas | Definición y ejecución de procesos de reclutamiento, selección, realizar descripciones y perfiles de cargo de toda la organización. Responsable del proceso de elaboración y coordinación de la inducción. |
| Prevención de riesgos laborales | Manejo y creación de protocolos, vínculos con Mutual de Seguridad o ACHS, vinculación con bomberos, entre otros, coordinación con comités internos (si existieran), por ejemplo: Comité Paritario o Comité de Emergencias. |
| Evaluación de desempeño | Creación de evaluaciones, aplicación y análisis de resultados para entregar insumo a su jefatura cuando se le solicite. |
| Beneficios sociales | Elección de una caja de compensación conveniente, convenios con instituciones, obtención de descuentos. |
| Análisis de puestos de trabajo | Diseño o propuestas de modificación del organigrama, actualizar permanentemente la documentación del área, analizar resultados de las evaluaciones de desempeño. |
| Plan de remuneraciones según evaluación de desempeño | Según el desempeño de los colaboradores y colaboradoras armar un plan de compensaciones que promueva la permanencia y bienestar de quienes se desempeñan acorde a las exigencias de la organización. |

ANEXO III.B

¿Cómo podrías organizar a tus voluntarios y voluntarias desde el área de Recursos Humanos?

- Designar un responsable de gestionar el voluntariado, que puede ser remunerado o no. Parte de sus tareas serán captar, mantener, organizar, promover y animar al personal voluntario de la organización.
- Invitar al encargado/a de voluntariado a colaborar y ser parte de la organización. Debe conmoveerse por la causa.
- Debemos, como residencia, tener un gran espíritu de acogida, brindar calidez a nuestros voluntarios y planificar muy bien el trabajo que les asignaremos.
- Cree en sus capacidades. Empodéralos para que realicen sus aportes con compromiso y cariño. Tráталos como si tuvieran un sueldo. Se les debe informar lo que se espera de ellos, de quiénes dependen, sus tareas y desafíos. No dudes en exigirles igual que a los colaboradores con sueldo. Por estas razones, es importante definir sus cargos y fidelizarlos para que cumplan con las exigencias y procedimientos de la institución.
- No los veas como suplentes, gran parte de los cargos de una organización pueden ser cubiertos por voluntarios. Si haces un buen diagnóstico de necesidades, una atractiva convocatoria y seleccionas a quienes se adecúan a lo que requieres, el equipo de trabajo, sin duda, se verá fortalecido.

ANEXO III.C

Matriz de análisis de riesgos

| Estándar | Riesgo | Acciones que producen el/los riesgos | Grupo afectado | Acciones preventivas |
|-------------|--|---|---------------------|---|
| Vida diaria | No hay oportunidades adecuadas ni una motivación de parte del personal de trato directo para fomentar la realización de actividades cotidianas, ni se incentiva la interacción de las personas residentes en estas tareas. | El personal de trato directo no motiva actividades de interacción entre residentes a la hora de la comida y otras actividades cotidianas. Entregan un servicio asistencialista. Los espacios de la residencia son inadecuados para promover el desarrollo de actividades cotidianas de las personas residentes. | Personas residentes | Capacitación al área de servicios en los estándares de derechos humanos. Capacitación en materia de riesgos e implicancias para la residencia y el personal. Inclusión de estas acciones en la evaluación de desempeño. |

ANEXO III.D

¿Qué elementos debe comprender un protocolo?

En este apartado proponemos una estructura que se puede ajustar en base a las necesidades y criterios de la organización, que incluye:

- 1) Responsable del cumplimiento: persona a cargo de dar cumplimiento o supervisión al protocolo.
- 2) Responsable de la ejecución: persona responsable de llevar a cabo las acciones y responder ante el responsable del cumplimiento (director, encargado, etc.). Puede existir más de un responsable en la ejecución.
- 3) Contexto o situaciones que lo orientan.
- 4) Contenidos: objetivos del protocolo, antecedentes generales, acciones a realizar, consideraciones específicas de la residencia, bibliografía.
- 5) Consideraciones previas: se refiere a todas aquellas consideraciones que se deben resguardar y plasmar para la implementación del protocolo.
- 6) Descripción de las etapas y/o procesos que contenga el protocolo:
 - Periodicidad: etapa o tiempo de aplicación del protocolo.
 - Materiales: materiales a utilizar, en caso de que se requieran.
 - Registro: sistemas de registro donde se resguarda la información.
 - Flujograma: solo se indica si contiene.
 - Anexos: solo se indica si contiene.
- 7) Validación de la jefatura o a nivel institucional.

Recuerda que para guiarte también puedes revisar los protocolos de SENADIS.

ANEXO III.E

¿Cómo abordar una crisis con los medios de comunicación?

Los pasos que te recomendamos son los siguientes:

1. Definir un mensaje.
2. Definir el contenido de este mensaje.
3. Cómo se expresa este mensaje.
4. Cuándo se comunicará la información sensible.

A continuación, compartimos un procedimiento estándar para abordar las contingencias desde las comunicaciones.

- 1) Recolectar información:** registrar qué pasó, tipo de incidente, causas, afectados, involucrados, día, hora y lugar del suceso, si existe presencia o contacto de algún medio de comunicación, entre otras. Esto nos ayudará a tomar mejores decisiones.
- 2) Alertar la situación a otros niveles de la organización:** recopilada la información, tendremos que informar a las autoridades de la organización. Esto nos permitirá trabajar en equipo para actuar en bloque y analizar los pasos siguientes que se tomarán.
- 3) Definir un comité de crisis:** es fundamental que se conforme un equipo de confianza para recopilar la información y que defina los pasos a seguir.
- 4) Definir el plan de acción:** informadas las autoridades correspondientes, se deberán establecer las propuestas de soluciones y la comunicación de las mismas a nivel interno y externo.

¿Cómo construir un plan de acción?

- a) **Versión oficial del incidente:** el comité de crisis redactará un comunicado. El comunicado deberá contener un resumen de los hechos principales y las medidas que se han adoptado o que se adoptarán.
- b) **Definir uno o más voceros:** elegiremos a uno o más integrantes del equipo con habilidades comunicacionales y que manejen toda la información para que sea la voz oficial. Serán los únicos autorizados en entregar y dar respuestas.
- c) **Comunicar la emergencia al interior de la organización:** antes de que el comunicado se difunda en los medios de comunicación, es fundamental informar la situación al interior de la organización, incluyendo las gestiones que se están haciendo para dar solución a la crisis.
- d) **Establecer la forma de entregar la información a los medios:** estos pueden ser comunicados de prensa, conferencias, declaraciones informales del vocero/a, entrevistas u otros.
- e) **Reforzar las comunicaciones externas:** con el vocero establecido, se dará paso a las comunicaciones del incidente a través de los medios. Tendremos que entregar versiones consolidadas y no rumores sobre los avances en la gestión de la crisis, la investigación, si cabe la posibilidad de asignar responsables, entre otros.
- f) **Implementar soluciones:** lo ideal es que el comunicado detalle las soluciones concretas y paso a paso que se adoptaron o se implementarán.
- g) **Cierre del incidente:** se puede organizar una actividad en la que, por ejemplo, se establezcan acuerdos, soluciones, reparaciones, entre otras. El objetivo de este hito será informar que se superó la crisis y que se trabajará para evitar vivir situaciones similares.
- h) **Prevenir nuevas crisis:** cuando demos cierre a la crisis, iniciaremos la etapa de la evaluación de nuestras acciones. Qué cosas hicimos bien, las que fallaron, los aprendizajes que obtuvimos y enlistarlos para estar preparados para la nueva crisis. También tendremos que establecer los focos de riesgo de crisis y nuestras debilidades. Una buena idea es crear un mapa de riesgos en el que establezcamos los puntos críticos en los que eventualmente podríamos sufrir una nueva contingencia.

ANEXO IV.A

¿Cómo abordar una crisis con los medios de comunicación?

Te dejamos un ejemplo de “aviso laboral” que puedes publicar en un portal de trabajo como www.trabajando.com, www.laborum.com, periódicos locales, en la página web de tu residencia o en redes sociales. Lo importante es que busques medios accesibles para las personas que postulen.

- **Nombre del cargo:** Personal de trato directo.
- **Lugar de trabajo:** Melipilla, Región Metropolitana.
- **Jornada de trabajo:** Sistema de turnos en jornadas de 12 horas alternadas de día y de noche. Turno 1: de 8:00 a 20:00 horas y Turno 2: de 20:00 a 8:00 horas.
- **Funciones del cargo:** Apoyar a los y las residentes- personas adultas con discapacidad severa, moderada y leve- en su diario vivir. La persona que ocupe el cargo se encargará de ejecutar las tareas que requiere el residente y la organización, para brindar de la mejor manera los servicios de residencia, salud y rehabilitación requeridos.

Requisitos para postular:

Se recibirán postulaciones de hombres y mujeres mayores de 18 años, que tengan experiencia demostrable en trabajos de apoyo y/o cuidado de personas con discapacidad, adultos, adultos mayores o niños/as.

*Se valorará si cuenta con estudios o formación en el área social, enfermería, terapia ocupacional y otras relacionadas a los servicios residenciales para personas con discapacidad.

*Se privilegiará a quienes cumplan con los requisitos del cargo y vivan en la comuna indicada o alrededores.

- **Remuneración ofrecida:** \$400.000 pesos chilenos líquidos (ya descontadas las cotizaciones previsionales.)

- **Modalidad de contrato:** 3 meses a prueba con contrato a plazo fijo y, posteriormente, en caso de una evaluación positiva, se renueva a contrato indefinido.

Beneficios:

- Bus de acercamiento desde el centro de Melipilla hacia la residencia.
- Durante el turno de día se ofrece desayuno, almuerzo y cena.
- Durante el turno de noche se ofrece cena y desayuno.
- Sala de descanso que será administrada por el equipo de turno y su coordinación dependiendo de los requerimientos de la residencia.
- Bonificación por cumplimiento de metas del equipo.
- Flexibilidad de turnos previa coordinación con su jefatura.

Nuestra fundación tiene 35 años de compromiso con la comunidad y lo que hacemos es brindar un hogar y apoyo en la mejora de las condiciones de vida de las personas adultas con discapacidad. Nos motiva velar por la dignidad de las personas y el ejercicio de los derechos fundamentales de todo ser humano. Atendemos a personas adultas con movilidad reducida, con discapacidad física e intelectual, que no cuentan con el apoyo de familiares ni las condiciones para conformar un hogar propio. Si te motiva nuestra causa y trabajar con nosotros, nos puedes visitar en la página: www.hogarlashortensias.cl (*)

Para postular al trabajo:

- Enviar curriculum vitae con su experiencia laboral, número de teléfono y correo electrónico actualizados.
- Carta de presentación y motivación para el cargo.
- Dos referencias laborales.

Si nos envía sus antecedentes por correo electrónico, escribir a: silviamirez@lashortensias.cl (*).

Si nos envía sus antecedentes en papel, por favor enviar a casilla 34, Correos de Chile, Melipilla, región Metropolitana, Hogar Las Hortensias (*)

(*) Información ficticia.

Como puedes ver, la remuneración ofrecida en el ejemplo anterior es un poco más alta que un sueldo mínimo. Por la misma razón debemos intentar compensar con otros beneficios que podamos entregar y las personas valoran: facilidades para transportarse al lugar de trabajo, bonos, flexibilidades, entre otros.

ANEXO IV.B

¿Cómo diseñamos un protocolo de inducción?

Te sugerimos a continuación, algunos elementos que puedes incorporar en una inducción presencial, incluso, pueden hacer un video de inducción de la institución:

- Bienvenida personal de la Dirección al nuevo colaborador o colaboradora. El primer día laboral es especial para todos. Es fundamental tomar en cuenta a la persona nueva para que se sienta integrada. Hazte el tiempo y trata de demostrarle la importancia de su incorporación.
- Muéstrale la residencia, explícale sus tareas y preséntale a las personas con las cuales trabajará.
- Es muy importante presentar la cara nueva a los residentes para que se familiaricen con ellos.
- Presentación de misión, visión y valores de la organización, reglamento interno y orientación sobre los protocolos existentes.
- Presentación del organigrama.

Puedes armar una carpeta con el nombre del nuevo colaborador o colaboradora con documentos que debe tener y revisar, y en ella podrías agregar un lápiz especial, una libreta para tomar apuntes o un detalle sencillo como un chocolate.

Durante los días siguientes puedes realizar lo siguiente:

- Inducción por áreas, por separado para que conozca muy bien cada una de ellas sin generar confusiones con exceso de información.

¿Cómo sería para ustedes el proceso de inducción ideal?

ANEXO IV.C

Plan de Capacitación

| | |
|--|---|
| Objetivos del plan de formación | Ejemplo: Entregar herramientas teórico-prácticas a todos los colaboradores del área de Servicios y a las jefaturas de todas las áreas (Servicios, Convocatoria y Administración) en un programa integral de atención que favorezca la implementación de un modelo centrado en la persona, de manera que promueva el desarrollo de la autonomía, calidad de vida y ejercicio de derechos de las personas con discapacidad adultas que viven en la residencia. |
| Destinatarios del plan de formación | Ejemplo: Todo el personal del área servicios y jefaturas de todas las áreas de la organización. |
| Acciones formativas | Denominación y descripción de cada acción formativa. |
| Modalidad | Presencial / Online / Híbrida (presencial y online) |
| Número de horas | - Cantidad de tiempo que deberá dedicar el/la colaborador/a para su formación. - Especificar cuántas horas son teóricas y cuántas son prácticas. |
| Contenidos de la capacitación | Ejemplo: 1. Atención en Residencias. 2. Apoyo en Desarrollo Personal. 3. Adaptaciones del entorno. 4. Talleres de Formación. 5. Estándares para la implementación de los planes de formación. a) Enfoque de Derechos Humanos. b) Enfoque de Género. c) Modelo Centrado en la Persona. d) Modelo de Calidad de Vida y sus 8 dimensiones. |

| | |
|--|---|
| Metodología | Clases teóricas. Clases prácticas: por ejemplo, trabajos grupales de casos. |
| Resultados esperados | Ejemplo: Adquisición de herramientas para responder los requerimientos del Programa Modelo de Residencias para personas con discapacidad, buscando favorecer la implementación del modelo centrado en la persona en la residencia. |
| Criterios para la selección de los/as participantes | Ejemplo: a) Cargo atingente a la capacitación. b) Antigüedad laboral. c) Evaluación de desempeño. (se usarán estos criterios solo en caso de necesitar filtrar el número de personas) |
| Perfil profesional de los/as participantes | Ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Personal con enseñanza media completa y/o • Personal profesional y/o • Personal técnico nivel medio y superior. |
| Formadores/ relatores que se necesitan | <ul style="list-style-type: none"> • Profesional/es o experto/as en materias de discapacidad: salud, género, derechos humanos, etc. • Profesionales o expertos en la ejecución de lo requerido. |
| Material didáctico | Medios audiovisuales, programas informáticos, documentación escrita o informática. |
| Calendario | Mayo a abril de 2023. Martes y viernes de 11:00 a 13:00 horas. |
| Evaluaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajos grupales. • Trabajos individuales. • Fechas de cada evaluación. |

Este modelo de plan de capacitación puede ser de gran utilidad si deseas diseñar un programa de formación anual o bianual “a la medida” de tu residencia.

ANEXO IV.D

a) Mapa de capacitación

Es una guía que muestra las necesidades de capacitación de las áreas y colaboradores de tu residencia y que puedes ir construyendo en conjunto con colaboradores y directivos. Te mostraremos un ejemplo:

| Área | Cargos | N° personas | Capacitación requerida | Organismo capacitador (o posibles proveedores) |
|--|--|-------------|--|--|
| 1 Infraestructura y Servicios Generales | <ul style="list-style-type: none"> • Manipulador de alimentos • Jefe de cocina | 4 | <ul style="list-style-type: none"> • Nutrición para personas con movilidad reducida • Alergias alimentarias | • Nutricionista del Servicio de Salud Metropolitano |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Jardinero • Personal de aseo | 4 | • Ninguna | |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Encargado servicios generales | 1 | <ul style="list-style-type: none"> • Uso y mantención de extintores • Prevención de accidentes para personas con movilidad reducida • Estándares de infraestructura SENADIS | <ul style="list-style-type: none"> • Cuerpo de Bomberos • Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) • Comité Paritario del Servicio de Salud |

| Área | Cargos | N° personas | Capacitación requerida | Organismo capacitador (o posibles proveedores) | |
|------|----------------|--|------------------------|--|---|
| 2 | Servicios | <ul style="list-style-type: none"> Personal de trato directo | 30 | Contención emocional para personas con discapacidad | <ul style="list-style-type: none"> Psicólogo especialista que realiza voluntariado en la residencia Equipos técnicos del programa Personal de salud de la red de salud |
| 3 | Servicios | Supervisores del personal de trato directo | 3 | Sistematización de datos | <ul style="list-style-type: none"> SENADIS (capacitación por convenio) Directora ejecutiva de la residencia |
| 4 | Servicios | Director/a Técnico/a Equipo técnico: <ul style="list-style-type: none"> Psicólogo, Trabajador social Terapeuta ocupacional | 8 | <ul style="list-style-type: none"> Manejo de equipos en situaciones complejas Software SENADIS | <ul style="list-style-type: none"> OTEC SENADIS |
| 5 | Administración | <ul style="list-style-type: none"> Encargado/a de personas Jefatura de finanzas | 5 | <ul style="list-style-type: none"> Implementación y uso de software de personas Remuneraciones e incentivos Inclusión Laboral (Gestor/a de Inclusión Laboral) | <ul style="list-style-type: none"> Entidad privada sin fines de lucro Institución gubernamental Universidad privada, curso virtual |

En la figura anterior te presentamos un mapa -ficticio- de las áreas de la residencia, cargos, número aproximado de colaboradores y algunas capacitaciones que podrían necesitar para fortalecer su trabajo.

Con esta herramienta, puedes proyectar la capacitación y diseñar la formación según las particularidades de la organización. Servirá para detectar mejor las necesidades y pensar en cómo ejecutar la capacitación. Puedes agregarle valores (\$), fechas para realizarlos, etc.

b) Encuesta de capacitación

Podemos diseñar una encuesta sencilla para averiguar al interior de nuestra organización “a quién/es debemos capacitar y en qué área”. Si bien estas respuestas podrían provenir de la jefatura de área y decidir a quién se capacitará y cómo, es importante también que la capacitación sea consultada a los colaboradores porque ellos y ellas también tienen intereses y detectan situaciones que podrían ser gran aporte para planificar la capacitación. Recoger las opiniones de tus colaboradores, sin duda, le agregará valor a tu capacitación.

Cuando apliques una encuesta debes cuidar de no generar falsas expectativas, explicar por qué estás haciendo esta encuesta. Puedes comunicar, por ejemplo, que “están organizándose para conocer las necesidades de capacitación y ver en qué áreas se pueden ir abriendo espacios de formación para más adelante, que su opinión es fundamental para ello, ya que son quienes conocen mejor las debilidades del área y las detectan día a día”.

Es recomendable aplicar esta encuesta una vez al año o cada dos años.

Preguntas que puedes usar para esta encuesta de capacitación (se puede aplicar en papel o mediante un formulario de Google forms o Survey monkey)

Nombre:

Cargo:

Años o meses de experiencia en el cargo:

Explicación de por qué aplicas esta encuesta:

Preguntas orientadoras:

- En el área donde te desempeñas, ¿qué aspectos crees que se deben fortalecer?
- ¿Qué situaciones son las más complejas en el día a día para ti y tu equipo? Por favor enumera tres (puedes desarrollar alternativas y que encierren las tres situaciones más comunes y dejar un espacio abierto para comentar si hay otras situaciones no abordadas en el formulario)
- ¿Qué aspectos crees que debería fortalecer el área de Administración?
- ¿Qué aspectos crees que se deben fortalecer en el área de Servicios?
- ¿Qué aspectos crees que se podrían mejorar en el área de Convocatoria o Gestión de Recursos?
- ¿Qué área de la organización consideras que requiere fortalecerse y por qué? (puedes nombrar todas las áreas y que asignen puntajes de 1 a 7, así verás qué calificación le entregan los colaboradores a su apreciación del desempeño por áreas)

ANEXO IV.E

Pasos para elaborar el Plan de Comunicaciones

a) **Elaborar un listado** con los puntos principales que se deben destacar, tanto de la organización como de los colaboradores, para dar rienda al Plan de Comunicaciones, por ejemplo:

| Organización | Colaboradores |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Misión, visión, valores • Objetivos institucionales • Quiénes somos • Lo que hacemos • Áreas de intervención • Pilares • Historia • Estructura organizacional • Alianzas | <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia laboral y/o profesional • Niveles de formación • Valores personales • Habilidades • Intereses • Motivaciones • Personalidad • Liderazgo • Canales tecnológicos que utilizan |

Este esquema, al que se le pueden sumar los parámetros que consideres relevantes, será de gran ayuda para analizar qué tipo de información y cómo será compartida con los equipos de trabajo.

b) **Determinar los objetivos** que podría tener, por ejemplo: mejorar sustancialmente la entrega de información a los equipos de trabajo.

- Fortalecer las relaciones humanas de la organización.
- Incentivar la interacción entre los colaboradores.
- Fortalecer el vínculo de los colaboradores con la organización.
- Disminuir las barreras comunicacionales.
- Potenciar la transparencia en la entrega de la información.
- Aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores.

Recordemos que cuando construimos objetivos, estos deben ser concretos, medibles y realizables.

- c) **Diseñar indicadores de evaluación:** estos servirán para medir el logro de los objetivos. Por ejemplo, si uno de ellos es “Establecer canales de interacción con los colaboradores y recibir respuestas”, los indicadores pueden ser “las estadísticas de comentarios, preguntas, sugerencias y respuestas entregadas por los colaboradores a la información enviada a través de un correo electrónico masivo, mailing, boletín, encuesta, blog, redes sociales o el soporte que hayan elegido”.
- d) **Elaborar mensajes claros, precisos y coherentes.** Para que nuestro plan vaya tomando forma sugerimos responder las siguientes interrogantes: ¿Qué comunico? ¿Cómo lo hago? ¿A quiénes? ¿Por qué canales? ¿Cuándo?
- e) **Organizar las acciones que se realizarán:** para ello puedes hacer una planilla básica que contenga objetivos, público, acciones, recursos y fechas. A modo de ejemplo, compartimos el siguiente modelo:

¿Cómo organizar un Plan de Comunicaciones?

| | Ejemplo | Descripción |
|------------------|--|---|
| Objetivos | Promover el sentido de pertenencia institucional en el equipo profesional. | Que los colaboradores sientan una motivación especial por ser parte de la residencia. |
| Público | Todos los profesionales. | Profesionales de la salud (kinesiólogos, terapeutas, enfermeras). |
| Acciones | Envío de diario, mural digital corporativo, por mail institucional. | Envío de mailing a los profesionales de la salud y a sus jefaturas. |
| Recursos | Presentación Power Point convertida en video. | |
| Fechas | Una vez al mes. | 09/12/2022 |

Una vez identificadas y definidas las necesidades y los objetivos, podrán decidir qué herramientas y/o canales pueden elegir para la ejecución de su plan. Esta es una oportunidad para posicionarnos institucionalmente. Por lo tanto, es fundamental aprovechar los canales de comunicación utilizando nuestra imagen corporativa, los logos, colores, tipografías y todas las orientaciones gráficas que estén definidas institucionalmente. Esto nos ayudará a fortalecer nuestra imagen y cultura organizacional.

ANEXO V.A

¿Cómo postular un proyecto al Ministerio de Desarrollo Social y Familia?

La postulación se realiza en el sitio web del Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

¿Quiénes pueden ser donantes?

- Las empresas contribuyentes del impuesto de primera categoría.
- Las personas naturales que perciben rentas del desarrollo de una actividad laboral ejercida en forma dependiente y cuyo monto excede mensualmente las 13,5 UTM. Equivalente en pesos chilenos de su Renta Líquida Imponible.
- Personas con iniciación de actividades, que realicen su declaración de impuesto durante el período contable.

¿Qué proyecto financia?

- Los vinculados a fines sociales y discapacidad, con énfasis social, superación de la pobreza y/o vulnerabilidad social.
- La donación es 100% en dinero y entrega beneficios en:
 - 50% crédito fiscal y 50% gasto cuando monto donación < 1000 UTM.
 - 35% crédito fiscal y 65% gasto cuando monto donación > 1000 UTM.

Para acceder a estos fondos debemos:

- Ser fundación o corporación sin fines de lucro.
- Tener antigüedad de más de un año.
- Y que el objeto social sea acorde a la finalidad de la ley.
- Luego debemos inscribirnos en el Registro de Donatarios. Solo los inscritos pueden presentar proyectos acogidos a esta ley. Completa el formulario en línea en el siguiente link: <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fundaciones-registradas/registra-tu-fundacion/>
- Entrega la documentación requerida sobre la organización.

Luego debemos:

- Formular el proyecto.
- Registrar el proyecto en el **Banco de Proyectos Sociales** en el siguiente link: <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/banco-de-proyectos/registra-tu-proyecto/>

Te mostramos detalles de cómo postular un proyecto en el Ministerio de Desarrollo Social y Familia:

1) Formulación del proyecto:

- Revisa las bases y anexos.
- Usa datos y argumentos claros al formularlo (realiza esta labor en equipo).
- Dale un énfasis social, superación de la pobreza y/o vulnerabilidad social.

2) Presentación del proyecto:

- Hazlo antes del día 10 del mes.
- Completa los datos del proyecto en la plataforma que corresponda.
- Descarga el comprobante de postulación.
- Envía la postulación al mail: bancodeproyectos@desarrollosocial.cl

3) Evaluación técnica y feedback:

- Con el solo hecho de postular, se te asignará un secretario ejecutivo, quien les entregará una devolución con comentarios y les indicará si el proyecto es factible de pasar al comité de evaluaciones sociales.
- Solicita al secretario ejecutivo asignado, la ficha de evaluación de tu proyecto y revisa los puntajes obtenidos.
- Sigue los consejos de la Secretaría Ejecutiva para mejorar tu proyecto.
- Recuerda que ellos presentan tu proyecto al Consejo y es importante que comprendan el proyecto.
- Finalmente, el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, tiene un Comité de Donaciones Sociales el que se reúne mensualmente y son quienes determinan si el proyecto se aprobó o no.

ANEXO V.B

¿Cómo las empresas nos pueden donar bajo la Ley 19.885?

Pasos para obtener la donación

- 1) Tener aprobado nuestro proyecto en el Banco de Proyectos del Ministerio de Desarrollo Social.
- 2) Cuando una empresa done, deberá:
 - a) Realizar una donación en dinero en la cuenta bancaria de la organización (esta ley no aplica para donaciones en especies).
 - b) Enviar el comprobante de transferencia a nuestro nombre.
- 3) Nosotros tendremos que:
 - a) Emitir y enviar el certificado de donación de la Ley 19.885 con fines sociales al donante.
 - b) Realizar la Declaración Anual Jurada N° 1.828 sobre donaciones con fines sociales.
- 3) El donante podrá utilizar sus beneficios tributarios en base al tipo de tributación que cada caso posea según el Decreto de Ley N° 824 (contenido en la Ley sobre Impuesto a la Renta) y utilizar sus créditos y/o gastos a su favor.

A esta misma ley que acabamos de detallar, se le sumó la Ley de Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad (Ley N° 21.015), que busca incentivar la incorporación de las personas con discapacidad en el mundo laboral. La ley mandata a las empresas de 100 o más trabajadores a contratar o mantener contratado, según corresponda, al 1% de personas con discapacidad.

En el caso de que la empresa no pueda cumplir total o parcialmente lo establecido, deberá entregar sus razones fundadas, además de darle cumplimiento en forma alternativa, ejecutando alguna de las siguientes medidas:

- 4.1) Celebrar contratos de prestación de servicios con empresas que tengan contratadas personas con discapacidad.
- 4.2) Efectuar donaciones en dinero a proyectos o programas de asociaciones, corporaciones o fundaciones a las que se refiere el artículo 2 de la Ley N° 19.885.

ANEXO V.C

Pasos para una buena campaña de socios

1) Trabajo previo:

Tendremos que evaluar nuestra propuesta de valor e identidad. Para hacerlo, nos podemos hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestro sello?
- ¿Por qué elegirían a mi residencia?
- ¿Cómo convencer al socio que mi residencia es indispensable?

2) Segmentación:

Una vez que descubrimos nuestro sello e identidad, tenemos que averiguar quiénes son nuestros potenciales públicos, es decir, a quién dirijo mis mensajes. Podemos comenzar con las personas que se vinculan más directamente con nuestra residencia, luego los vecinos y la comunidad, posteriormente con personas ligadas a nuestra identidad o lo que hacemos y, finalmente, con públicos más “abiertos” como personas, instituciones, empresas, etc. de la región e, incluso, el país.

3) Hacer una campaña atractiva:

- Siempre hay que buscar que los mensajes logren una conexión emocional con los donantes. Hacer un llamado a la acción, para que el potencial donante se involucre y decida aportar a nuestra causa.
- Utilizar medios digitales, diseños gráficos atractivos, sencillos, directos y con un llamado a la acción. Si nos invitan a un evento presencial, que puede ser una feria, por ejemplo, hay que disponer de un stand con toda la información de nuestra organización, pendones, afiches, entre otros.

4) Proceso de captación:

- Asignar a una persona responsable.
- Ideal contar en la página web con una sección dedicada a las donaciones. Se pueden establecer montos con equivalencias. Por ejemplo, “Si donas

\$5.000, entregamos dos desayunos a un residente. Si aportas \$15.000, son tres almuerzos para los residentes”. También se pueden hacer convenios con entidades bancarias para que las personas puedan donar en línea a través de mandato PAC o PAT.

5) Fidelización de socios:

- Finalizada la campaña, siempre hay que entregar los resultados de su aporte.
- Informar noticias de la residencia a través de la página web o enviar un boletín mensual.
- Involucrar al socio en algunas actividades. Invitarlo a una celebración, por ejemplo, o mandarle algo hecho por los residentes.

ANEXO V.D

¿Cómo elaborar una colecta presencial y una colecta virtual?

Colecta presencial:

- Debemos pedir autorización. Si es comunal, lo haremos a la Intendencia y si es nacional, a la Subsecretaría del Ministerio del Interior.
- Está reglamentada por estas instituciones públicas, por lo tanto, se debe garantizar su transparencia, el correcto uso de los recursos, la ejecución honesta y el cumplimiento riguroso de las condiciones.
- En la solicitud de autorización se debe indicar los fines en los que se utilizarán los dineros recaudados. Además, de enviar los estatutos de la institución, certificado de vigencia de la personalidad jurídica, declaración jurada que indique las personas que tendrán a su cargo la colecta.

Para realizarla necesitamos:

- Alcancías, pecheras, autoadhesivos.
- Convocar voluntarios.
- Capacitar a los voluntarios en: cómo tratar a la gente, no ser falta de respeto, a contar una buena historia de la organización.
- Organizar y diseñar la colecta: jefes de esquinas y jefes de jornadas. Realizar un estudio previo, identificando el nivel de tránsito vehicular y los horarios punta, antes de la selección de esquinas. También es necesario contar con colaciones para los voluntarios.
- Seleccionar las esquinas.
- Asignar los voluntarios a distintas esquinas.
- Organizar y distribuir estratégicamente a los voluntarios.
- Entregar el material disponible a cada voluntario.
- Coordinar y motivar al equipo participante.
- Recolectar las alcancías con las donaciones hechas.
- Contabilizar el monto recaudado.

- Realizar las compras comprometidas en los objetivos de la campaña.
- Rendir cuentas, según el procedimiento establecido por las autoridades.
- Evaluar las esquinas seleccionadas.
- Evaluar a los voluntarios.
- Analizar si conviene volver a hacer una colecta, dado los resultados.

En el siguiente link pueden acceder a más información sobre el procedimiento de la colecta presencial:

www.chileatiende.gob.cl/fichas/3760-solicitar-autorizacion-para-realizar-colectas-publicas

Colecta digital

- No necesitamos autorización. No está reglamentada. Sin embargo, es nuestro deber realizar un proceso transparente y que dé cuenta a quienes participaron como donantes, voluntarios u otras labores, de lo que recaudamos y rendir cuentas del proceso una vez finalizada la campaña.
- Lo principal para comenzar es tener un sitio web donde ubicar la campaña. Aquí tendremos que disponer las gráficas de la campaña y toda la información del procedimiento para hacer la donación.
- En esta sección de la página web, tendremos que contar con la cuenta de un banco donde las personas puedan transferir o donar el dinero.
- Si no contamos con un convenio con un banco o no tenemos un sitio web, podemos utilizar portales de donaciones en línea que conectan a las organizaciones con personas y empresas que quieran donar. Para socios, donaciones y colectas. Actualmente existen los portales www.yodono.cl y www.darcontarjeta.cl
- Si lo hacemos de esta manera, tendremos que inscribirnos en los portales, completando sus formularios. No tiene un costo inicial, solo cobran una comisión de alrededor de 4%.

Principales beneficios de estos portales:

- Otorgan un espacio de visibilización de nuestros proyectos.
- Se puede donar de una vez o hacerse socio.
- El donante elige la organización, se completan los datos que pide la organización y, por último, se elige el medio de pago.
- Aparece el comprobante en pantalla y se envía información por mail.

ANEXO V.E

Fondos nacionales para revisar anualmente y calendarizarlos

| Institución | Fondo | Objetivo | ¿Quiénes pueden postular? | Más información |
|---|---|--|---|---|
| Servicio Nacional de la Discapacidad SENADIS | Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos - Fonapi | Financia proyectos que permitan la inclusión de las personas con discapacidad en ámbitos como cultura, deporte, trabajo, educación, entre otros. | Instituciones que trabajan en el ámbito de la discapacidad. | https://www.senadis.gob.cl/pag/614/1756/fonapi_y_programa_de_participacion_territorial_inclusiva_2021 |
| Ministerio Desarrollo Social y Familia | Chile, compromiso de todos | Postular proyectos comprometidos en la superación de la pobreza y vulnerabilidad. | Fundaciones y corporaciones o asociaciones constituidas de acuerdo con las normas del Título XXXIII del Libro I del Código Civil, a excepción de las corporaciones municipales. | http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/fondos_concursables/fondo-chile-compromiso-de-todos-2021/ |
| Ministerio del Interior y Seguridad Pública | Fondo Social Presidente de la República | Financiar proyectos sociales de equipamiento o infraestructura, orientados a construir tejido social. | Organismos públicos o privados sin fines de lucro. | https://fspr.interior.gob.cl/bases-y-anexos/ |

| | | | | |
|---------------------------------------|--|---|---|---|
| Gobiernos Regionales | Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) | Desarrollo de acciones en los distintos ámbitos de desarrollo social, económico y cultural de la Región con el objeto de obtener un desarrollo territorial armónico y equitativo. | Fundaciones y corporaciones o asociaciones constituidas de acuerdo con las normas del Título XXXIII del Libro I del Código Civil, a excepción de las corporaciones municipales. | www.gobiernosantiago.cl/fndr/ |
| Secretaría General de Gobierno | Fondo Fortalecimiento de Organizaciones de Interés Público (FFOIP) | Fortalecer a las organizaciones de interés público cuya finalidad sea la promoción del interés general en materia de derechos de la ciudadanía, asistencia social, educación, salud, medio ambiente, o cualquiera otra de bien común, en especial las que recurren al voluntariado. | Podrán postular al presente concurso todas las organizaciones que posean la calidad de interés público y que se encuentren inscritas en el Catastro de Organizaciones de Interés Público. | https://fondodefortalecimiento.gob.cl/ |
| Ministerio del Deporte | Fondeporte | Financiar proyectos, programas, actividades y medidas de fomento, ejecución práctica y desarrollo del deporte. | Municipalidades, servicios públicos, organizaciones deportivas, comunitarias, territoriales y funcionales, privadas sin fines de lucro, instituciones públicas y privadas de educación superior, personas naturales y jurídicas sin fines de lucro. | https://www.ind.cl/fondeporte/ |

| | | | | |
|------------------------------------|-------------------------|--|---|--|
| <p>Fundación Lepe</p> | <p>Fondo Común</p> | <p>Apoyar soluciones colectivas que mejoren la calidad de vida de la comunidad.</p> | <p>Agrupaciones formales e informales, colectivos, cooperativas, organizaciones funcionales, empresas de doble impacto, emprendedores con fines sociales, fundaciones o incluso personas naturales u otras formas de asociatividad.</p> | <p>https://fondocomun.cl/#utm_source=web&utm_medium=menu&utm_campaign=fondo%20comun</p> |
| <p>Fundación Descúbreme</p> | <p>Fondo Descúbreme</p> | <p>Apoyar proyectos que promueven la inclusión educativa y laboral de personas con discapacidad cognitiva.</p> | <p>Corporaciones y fundaciones. Juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias regidas por la Ley N°19.418. Establecimientos educacionales sin fines de lucro de niveles de enseñanza especial, enseñanza preescolar, enseñanza básica y/o enseñanza media; así como universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica, asociaciones y fundaciones constituidas conforme a la Ley 20.500. Cooperativas.</p> | <p>http://www.descubreme.cl/programa-fondo-descubreme/</p> |

| | | | | |
|--------------------------------|---------------------|---|---|---|
| <p>Fundación Careno</p> | <p>Fondo Careno</p> | <p>Dirigido a proyectos que trabajen en: Protección de niñez y adolescencia; Cuidado de adultos mayores en abandono; Cuidado de personas con discapacidad y/o enfermedades.</p> <p>Atención Ambulatoria: Casas de Acogida para personas con discapacidad, Centros de atención de salud, de rehabilitación y/o terapéuticos, Atención domiciliaria a postrados y Centros de tareas en sectores de extrema vulnerabilidad, principalmente.</p> <p>Equipamiento y/o Mantenimiento: Mejoras en espacio.</p> | <p>Personas jurídicas sin fines de lucro: fundaciones, corporaciones privadas o entidades religiosas (se priorizará a proyectos de organizaciones muy pequeñas; pequeñas y medianas).</p> | <p>www.careno.cl/fondo-careno</p> |
|--------------------------------|---------------------|---|---|---|

Estamos seguros de que esta lista de fondos puede ir creciendo en el tiempo. La invitación es a seguir alertas y estar en la búsqueda permanente de estas oportunidades.

Las municipalidades y embajadas también abren postulaciones a fondos. Contacten y/o revisen los sitios web de estas instituciones.

También se puede buscar en sitios web de organismos internacionales.

ANEXO VI.A

Algunas recomendaciones para potenciar el trabajo en redes

- **Conocer los servicios públicos, privados y organizaciones comunitarias presentes en el territorio.** Reconocer el componente histórico y el entorno en que se emplaza la residencia. Incorporar las problemáticas, necesidades e inquietudes de la comunidad en el diseño de las estrategias de la residencia.
- **Propiciar la cultura cívica y participación de los residentes** a través de mecanismos democráticos vinculantes en la toma de decisiones. Favorecer una cultura ciudadana, democrática y participativa en la residencia (colaboradores y residentes). Implementar mecanismos participativos en los procesos de toma de decisiones.
- **Propiciar que la residencia sea un componente activo y visible en el contexto local.** Dar a conocer la misión, los objetivos, metodologías y equipo de trabajo de la residencia a la comunidad. Sensibilizar a la comunidad con la causa. Vincular a la comunidad con el quehacer y sus participantes. Sistematizar y comunicar buenas prácticas de articulación de redes y participación. Participar en instancias territoriales y locales. Trabajar en forma coordinada con otras residencias del territorio.
- **Incorporar la trayectoria de vida de los residentes en el Plan de Intervención Centrado en la Persona (PICP).** Incorporar acontecimientos de su vida y considerar variables que inciden: género, etnia, cultura y que influyen en su desarrollo. Promover la asociatividad de las personas dentro del ecosistema.
- Visualizar estrategias de convocatoria e incidencia pública para el cumplimiento de la misión y la promoción de los derechos de las personas con discapacidad. **Recuerda: una residencia que apoya a personas con discapacidad sabe mucho más sobre este tema que otros sectores** y la comunidad debe enterarse. Involucrar e invitar a asumir la inclusión como una responsabilidad colectiva. Reconocer a los voluntarios e instituciones locales como agentes activos del cumplimiento de la estrategia. Reconocer el rol de la incidencia pública como movilizador de la discapacidad.

La gestión de redes es uno de los motores para promover los derechos y la inclusión social de las personas con discapacidad.

ANEXO VI.B

| Institución | Residencia SIN gestión de redes | Residencia CON gestión de redes |
|-----------------------------------|--|--|
| Municipalidad de la comuna | <p>“Conocemos la OMIL solo de nombre y sabemos que ahí se puede buscar trabajo, pero no tenemos claridad si apoyan a personas con discapacidad”.</p> | <p>“Tenemos una excelente relación con la OMIL. Siempre estamos en contacto. Logramos que dos residentes se inserten laboralmente. Nuestra terapeuta ocupacional identificó las habilidades de ambos y los preparó para afrontar este desafío. Gracias a la OMIL consiguieron un trabajo en el que se sienten plenos”.</p> |
| | <p>“Con la Oficina de la Discapacidad nos contactamos para hacer un paseo, pero nos pidieron muchas cosas, entonces al final preferimos hacerlo por nuestra cuenta”.</p> | <p>“Con la Oficina de la Discapacidad del municipio conseguimos muchos datos y contactos para mejorar la calidad de vida de residentes, por ejemplo: tratamientos médicos complejos, gestionamos sillas de ruedas especiales y tomamos contacto con municipios de otras regiones que nos han orientado en casos similares. Ellos nos ofrecen mucho apoyo en hacer contactos que nos son de gran utilidad”.</p> |

¿Notas la diferencia? ¿Te parece factible implementarla en tu residencia?

Si es así, ¡manos a la obra!

ANEXO VI.C

Plan de Gestión de Redes

Actividades de fin de año de Corporación Belén de Talca

Octubre-diciembre

| Etapa | Descripción de actividades |
|--------------------------------|---|
| Diagnóstico | <p>Metas:</p> <p>a) Lucrecia: Residente que necesita una cirugía de caderas muy compleja y queremos que la intervención se realice en una clínica de Santiago.</p> <p>b) Navidad: Nos propusimos que el 100% de los residentes tengan una fiesta de Navidad en familia.</p> |
| Identificar la red | <p>a) Lucrecia:</p> <p>La red identificada es el municipio de Talca, Hospital de Talca, Clínica XXX para el traslado en ambulancia, costeo de la cirugía y rehabilitación. También están los padrinos de Lucrecia y donaciones de voluntariado para financiar y cubrir pasajes y estadías de personal de trato directo o voluntarias, que la acompañarán mientras esté en la clínica. ¡Necesita que la acompañemos en este proceso!</p> <p>b) Navidad en familia:</p> <p>Identificamos a la red padrinos de la corporación, familiares de los residentes y colaboradores de la residencia.</p> |
| Objetivos y actividades | <p>a) Lucrecia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costear la cirugía de Lucrecia en la mejor clínica de Santiago y su rehabilitación. • Costear el traslado y estadías de personal de trato directo para que la acompañen y asistan en todo el proceso de cirugía y rehabilitación. <p>b) Navidad en familia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La trabajadora social y directora de residencias han organizado un plan de contactos para que cada residente pase la Navidad con una familia. Para ello se solicita a las familias y padrinos del hogar que apoyen la iniciativa. Quienes acepten, serán visitados por la asistente social y se elaborará un informe. Cada familia los vendrá a buscar y a dejar. Nos preocuparemos de que los residentes que requieren más apoyo sean acompañados por alguien de la residencia y velaremos para que se cumplan los requerimientos alimenticios de cada uno. |

| | |
|--|---|
| <p>Actividades</p> | <p>Se calendarizan las actividades y sus responsables en un documento compartido en Google Drive para que todos los involucrados en la gestión puedan ver los avances. En la reunión de los lunes se irán revisando los avances y ajustando las áreas pendientes.</p> |
| <p>Registro y difusión de acciones y resultados</p> | <p>Resultados de cada gestión:</p> <p>Los resultados del proceso de gestión con Lucrecia y la Navidad en Familia se registrarán en documentos de la corporación y además se tomarán fotografías y videos que serán publicados en redes sociales (con el consentimiento firmado de quienes aparecerán en ellas) como Facebook, Instagram, Tik Tok y en la página web de nuestra fundación en la sección de noticias. Además, cada donante, padrino y voluntario recibirá noticias de estas actividades en el boletín mensual y agradecimientos, con el mensaje “Lo logramos”</p> <p>Compartiremos esta información y agradeceremos al municipio, la junta de vecinos y los auspiciadores para que también visibilicen su participación en estas actividades.</p> |

ANEXO VI.D

Ejemplo: Mapa de actores para un caso individual

Caso de Juana

Estamos planificando la rehabilitación de Juana. Ella ha sufrido bastantes complicaciones de salud física y mental desde muy niña. Actualmente tiene 18 años, ingresó recientemente a nuestra residencia y, además, de lo que hemos definido en su PICP, buscamos mejoras en su salud mental y física desde la gestión de todo el equipo. En la actualidad, su inclusión en el entorno social cercano solo ha sido posible en la escuela de lenguaje a la que asiste.

Nos reunimos en una sala con el personal de trato directo, equipo técnico (terapeuta ocupacional, kinesiólogo/a, TENS y psicólogo/a), jefatura de residencias y comenzamos a identificar personas e instituciones que podrían apoyar en la mejora integral de Juana.

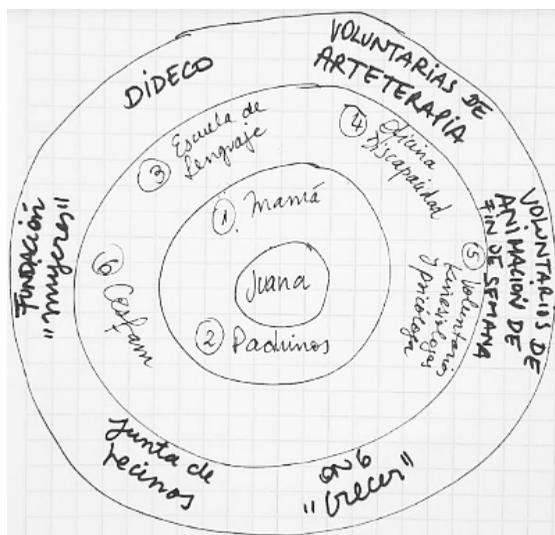
Anotamos toda la red que el equipo identificó en una pizarra:



¿Quiénes son los actores identificados?

- 1) A la escuela de lenguaje Juana asiste cuando su condición de salud lo permite. Le gusta mucho ir porque comparte con otras personas, la tratan muy bien y es muy participativa y entusiasta. La escuela ha sido un gran apoyo.

- 2) La oficina de la discapacidad del municipio ha sido fundamental para obtener información para buscar apoyos estatales en la rehabilitación de Juana y nos han orientado en cómo apoyar a su mamá a mejorar sus condiciones de vida. Tanto Juana como su mamá quieren vivir juntas o pasar más tiempo, pero actualmente las condiciones de ambas son complejas.
- 3) Contamos con el apoyo de dos voluntarios de la carrera de Kinesiología de una universidad, que han apoyado mucho el desarrollo psicomotor de Juana.
- 4) Juana tiene dos padrinos, que son un matrimonio muy cariñoso con ella, la visitan en la residencia y la invitan a su casa en Navidad, su cumpleaños o fechas que se coordinan mutuamente.
- 5) Una vez a la semana, tenemos la presencia de una alumna en práctica de la carrera de Psicología. Ella trabaja con 10 residentes; a Juana la apoya aproximadamente una vez al mes en una sesión de dos horas.
- 6) La mamá de Juana es el único familiar directo con quien cuenta y es bastante cariñosa con ella. Ella vive en el campo, su situación económica es muy precaria y su salud mental también es complicada. La visita cada tres meses aproximadamente y Juana aún no ha podido ir donde su mamá a pasar tiempo juntas, debido a las condiciones económicas y de salud de ambas.
- 7) En el CESFAM apoyan a Juana en sus controles y en caso de descompensación. Hemos pedido orientación en varios temas y nos han dado charlas de salud sexual y reproductiva para nuestros residentes y el equipo.



¿Qué hacemos con esta red identificada?

- 1) Conversar con todo el equipo para definir lineamientos para reforzar la red de apoyo con estos actores y ver posibilidades de mejorarla.
- 2) Luego priorizamos a los actores con quien debemos intervenir o interactuar.
- 3) Finalmente identificamos otros actores que podrían ser de ayuda para el caso de Juana y lo ponemos en el mapa.

Resultados del ejercicio que hicimos con el caso de Juana:

- 1) Priorizamos fortalecer y mejorar la relación con su mamá (1) y padrinos (2) porque Juana mejora considerablemente su ánimo y disposición para realizar todo tipo de actividades cuando recibe visitas de ellos.
- 2) Para que su mamá esté en condiciones de apoyar a Juana, estableceremos contacto con Dideco del municipio de su comuna para apoyarla en mejorar las condiciones de su vivienda para que reciba a Juana. Y también pediremos orientación para que sea atendida en centros de salud mental y orientación laboral.
- 3) Nuestra segunda prioridad será fortalecer la relación con los actores del segundo círculo (3,4,5 y 6).
- 4) También identificamos actores en el tercer círculo, que podrán ayudar a mejorar la calidad de vida de Juana y de otros residentes: Dideco, voluntarias de arteterapia, voluntarios de animación los fines de semana, ONG Crecer, Fundación “Mujeres” y la junta de vecinos del barrio.

GLOSARIO

- **Adherente:** quien recibe el mensaje de la residencia y lo traduce en un aporte a lo largo del tiempo. Este aporte puede ser en tiempo, conocimientos o recursos económicos.
- **Alma Mater:** persona que es el “motor” de la organización, suele ser la persona fundadora.
- **Balance:** estado financiero que muestra una foto de la organización en un momento dado. Muestra lo que tiene y debe. Se compone de las partes: activos, pasivos y patrimonio.
- **Bases de postulación:** requisitos y procedimientos para postular a un fondo concursable.
- **Capacitación:** el proceso de adquirir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos y/o habilidades blandas, que mejoran el desempeño de los colaboradores.
- **Carta Gantt:** una herramienta de planificación. En ella se señalan las diferentes tareas a realizar con sus respectivos plazos y personas responsables. Es muy útil en proyectos en que se requiere la coordinación de más de una persona.
- **Clima laboral:** percepción personal, ya sea positiva o negativa, que los colaboradores y directivos se forman de las condiciones organizacionales del lugar de trabajo.
- **Comunicación interna:** actividades que se realizan dentro de la organización para mantener a todos los colaboradores informados de los temas relevantes de la residencia. Una buena comunicación, clara y oportuna evita que existan rumores y conversaciones de pasillo. Lo ideal es que existan canales de comunicación formales, directos y conocidos por todos para la entrega de los mensajes.
- **Contabilidad:** sistema de cuentas que entrega información sobre la situación económica en que se encuentra la residencia.
- **Contingencias:** situaciones de incertidumbre que irrumpen súbitamente y sacan de lo cotidiano, y que pueden afectar en varias dimensiones.
- **Controlar:** verificar el cumplimiento de un plan.

- **Convocatoria:** se refiere a involucrar a la sociedad con la misión y tareas de la residencia, con el fin de que colabore con recursos económicos, físicos o de voluntariado.
- **Cuenta Pública:** hito comunicacional relevante, que busca dar a conocer la gestión institucional ante nuestros grupos de interés.
- **Descripción de cargo:** características, tareas, responsabilidades y competencias de un puesto de trabajo.
- **Directorio:** máxima autoridad y responsable final del éxito o fracaso de la gestión de una organización.
- **Donantes:** aquellos adherentes a la organización que colaboran con dinero, tiempo o bienes materiales.
- **Ecosistema social:** se refiere a todos los actores de la comunidad.
- **Estado de resultados:** estado financiero que muestra cómo le fue a la residencia en un periodo de tiempo. Es decir, cuántos ingresos y gastos tuvo y si finalmente, durante ese periodo, hubo utilidades o pérdidas.
- **Estándares de calidad:** parámetros ideales que establecen las características ideales del servicio.
- **Estructura organizacional:** forma en que se organiza el trabajo dentro de una institución para lograr los objetivos propuestos y cumplir con la misión. Se refiere a cómo se organizan los cargos, niveles jerárquicos y responsabilidades.
- **Evaluación cualitativa:** aquella evaluación que expresa reflexiones, propuestas y análisis en profundidad; no entrega números, sino más bien “razones”.
- **Evaluación cuantitativa:** aquella evaluación que arroja un resultado numérico expresado en un indicador objetivo y universal.
- **Evaluación de desempeño:** busca evaluar el trabajo y mejorar el desempeño del personal. Es una herramienta importante para asegurar que el servicio sea de la calidad y cercanía que se busca.
- **Evaluar:** valorar el logro de algún objetivo o plan.
- **Eventos:** actividades que pretenden captar recursos, voluntarios o socios para la organización.

- **FECU Social:** FECU (Ficha Estadística Codificada Uniforme) documento que integra las rendiciones de una organización sin fines de lucro, en aspectos financieros y de gestión.
- **Finanzas:** Área de Administración que está encargada de velar por la asignación de recursos, el presupuesto y adquisiciones.
- **Flujo de caja:** herramienta que muestra el cambio que tuvo la caja (efectivo) en un periodo de tiempo determinado y los motivos que explican dicho cambio.
- **Fortaleza Oportunidad Debilidad Amenaza, FODA:** herramienta que permite descubrir las fortalezas y debilidades de la organización, en un ambiente que presenta amenazas y oportunidades.
- **Fondos concursables:** concursos públicos que buscan financiar proyectos propuestos por personas u organizaciones y que tengan un impacto positivo en la sociedad.
- **Gestión de personas:** acciones diseñadas para promover el desarrollo y bienestar del personal de la residencia.
- **Gestión de redes:** forma en la que una organización se vincula con la comunidad o territorio, de manera coordinada y planificada.
- **Indicadores:** escalas numéricas para medir el cumplimiento de objetivos.
- **Inducción:** proceso de integrar y familiarizar a un nuevo colaborador con la residencia, sus compañeros de trabajo y residentes. Se trata de proporcionarle información básica sobre la organización y todo lo que necesite saber para realizar sus tareas de manera satisfactoria.
- **Leyes de donación:** mecanismos normados que incentivan las donaciones en dinero o bienes por parte de las empresas.
- **Mapa de actores:** herramienta metodológica que permite visualizar de manera rápida los vínculos y redes existentes en un determinado territorio.
- **Marketing:** herramienta que ayuda a cumplir la tarea de convocar a la sociedad y captar adherentes, difundiendo la problemática que se aborda en la residencia.
- **Memoria:** informe con las actividades llevadas a cabo por una organización durante un año.

- **Misión:** herramienta estratégica que resume lo que hace una organización. Una misión clara es una importante guía para las decisiones y acciones, da identidad y convoca a colaboradores y a la sociedad.
- **Meta:** valor numérico deseado en la escala de un indicador.
- **Objetivos:** fines propuestos a partir de las necesidades y anhelos que tiene la residencia.
- **Organizar:** disponer los recursos necesarios y ordenadamente para lograr el fin propuesto.
- **Organigrama:** gráfica en la cual se expresa la estructura organizacional, donde se hace mención a la responsabilidad y jerarquía de cada cargo.
- **Perfil del cargo:** conjunto de características que debe tener la persona encargada de un cargo en particular.
- **Plan de marketing:** guía para ejecutar una acción de marketing y conseguir **los resultados deseados.**
- **Planificar:** adecuar los recursos en base a una guía y anticipar lo que vendrá.
- **Presupuesto:** herramienta para planificar el uso de recursos económicos a lo largo de un período de tiempo establecido. Se utiliza previa ejecución de un proyecto y/o actividad para anticipar los ingresos y egresos que tendrá. También se usa para proyectar los resultados del año siguiente.
- **Proceso participativo:** aquel que incluye a la mayor cantidad de personas que trabajan en la organización (y que sean relevantes para lo que se está buscando).
- **Puntos críticos:** aquellas variables que tienen una gran incidencia en el servicio. De ellos depende en gran parte el éxito o fracaso de la intervención. Es necesario identificarlos con el fin de monitorearlos constantemente y así asegurar la calidad del servicio.
- **Reclutar:** buscar a nuevos colaboradores.
- **Retroalimentación:** se refiere a las lecciones de una ejecución anterior; a los aprendizajes y conclusiones de la evaluación.
- **Rol:** la función específica que alguien cumple dentro de la organización.

- **Servicio:** lo que ofrece la organización a las PcD residentes; es la suma de actividades que componen la intervención y que debieran producir los cambios esperados en las personas usuarias. Es también la manera de hacer concreta y efectiva la misión.
- **Sociedad:** personas u organizaciones externas a la residencia y que son posibles fuentes de ingreso de recursos.
- **Socios:** adherentes a la residencia que aportan con recursos permanentemente.
- **Tecnologías de la Información y la Comunicación, TIC's:** buscar una nueva definición.
- **Usuario:** persona que recibe los servicios. En este manual, el usuario principal es la persona con discapacidad residente.
- **Valores organizacionales:** cualidades declaradas que constituyen elementos claves en la forma en que se entrega el servicio. Se deben traducir en acciones concretas y cotidianas a realizar por todos dentro de la residencia.
- **Visión:** expectativa, anhelo o sueño que los fundadores y/o la organización quieren cumplir.
- **Vocación:** es lo que se quiere hacer y lo que inspira a la organización. La vocación es la verdadera pasión y razón que explica que se trabaje con gusto y ganas en la residencia. En los inicios, fue la pasión que inspiró a las y los fundadores y que los llevó a crear la organización.
- **Persona voluntaria:** aquella que libremente está dispuesta a entregar su tiempo, talento y conocimiento en favor de una causa, por un periodo determinado y sin recibir remuneración a cambio.

SIMONDECIRENE.CL

*Sigue nuestras redes y sé
parte de la comunidad*

 comunicaciones@simondecirene.cl





**SIMÓN DE
CIRENE**
Sin afecto no
hay efectos

