



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL



**“Plan estratégico orientado al modelo de Desarrollo Humano, con enfoque en el capital social: Instrumento de Gestión organizacional para personas con discapacidad intelectual agrupadas en “Líderes con mil capacidades”, comuna de Quilpué”.**

**Seminario de Título para optar al Grado Académico de Licenciado en Servicio Social y al Título Profesional de Asistente Social**

Institución Patrocinante:

**Agrupación “Líderes con mil capacidades”, comuna de Quilpué**

**Docente Guía:**

**- Sra. María Teresa Sánchez Alen**

**Estudiante Seminarista:**

**- Paz Javiera Rodríguez Vera**

## INDICE GENERAL

▪ PRESENTACIÓN	4.-
▪ ABSTRACT	5.-
▪ CAPITULO I: "Contextos de la experiencia"	
- <b>Introducción</b>	7.-
- <b>Contexto General</b>	8.-
- <b>Contexto Jurídico</b>	15.-
- <b>Contexto Territorial, Político y Administrativo</b>	17.-
- <b>Contexto Organizacional</b>	23.-
▪ CAPITULO II: "Marco Referencial"	
- <b>Introducción</b>	32.-
- <b>Fundamento de la metodología: Planificación Estratégica (PE)</b>	33.-
- <b>Evolución Histórica del concepto PE</b>	34.-
- <b>Análisis del término PE</b>	35.-
- <b>Definición Conceptual de la PE</b>	37.-
- <b>Principales Características de la PE</b>	38.-
- <b>Fases de la PE</b>	42.-
- <b>Desarrollo Organizacional</b>	43.-
- <b>Modelo de Desarrollo Humano</b>	45.-
- <b>Enfoque de Capital social</b>	48.-
- <b>Relaciones de Poder en la sociedad</b>	50.-
- <b>Autogestores</b>	55.-
▪ CAPITULO III: "Marco Metodológico"	
- <b>Introducción</b>	61.-
- <b>Objetivos del Seminario</b>	62.-
- <b>Plan de Trabajo</b>	63.-
- <b>Identificación de los participantes de la experiencia</b>	66.-
- <b>Técnica de recogida de datos</b>	66.-
- <b>Modelo de Matriz de PE</b>	69.-
- <b>Tabla Gantt</b>	70.-

▪ CAPITULO IV: "Registro del Proceso"	
- <b>Introducción</b>	72.-
- <b>Desarrollo de Objetivo específico N° 1</b>	73.-
- <b>Desarrollo de Objetivo específico N° 2</b>	74.-
- <b>Desarrollo de Objetivo específico N° 3</b>	75.-
- <b>Desarrollo de Objetivo específico N° 4</b>	89.-
- <b>Desarrollo de Objetivo específico N° 5</b>	92.-
▪ CAPITULO V: "Conclusiones y Aprendizajes del Seminario"	
- <b>Introducción</b>	102.-
- <b>Conclusiones en torno a la Metodología</b>	103.-
- <b>Conclusiones respecto de la temática abordada</b>	105.-
- <b>Conclusiones y aprendizajes respecto al Trabajo Social</b>	107.-
- <b>Conclusiones y Aprendizajes a nivel Profesional y Personal</b>	108.-
▪ BIBLIOGRAFÍA y ANEXOS	
- Bibliografía	111.-
- Anexos	114.-

## PRESENTACIÓN

### RESUMEN

El presente Seminario de Título da cuenta del trabajo llevado a cabo por la estudiante que refiere, durante el periodo académico del año 2010.-

Trata sobre la aplicación de la metodología denominada Planificación Estratégica, utilizada para mejorar la gestión de las empresas, instituciones, u organizaciones sociales que la utilizan.-

La metodología es aplicada a la Agrupación "Líderes con mil capacidades", Institución patrocinante del Seminario de Tesis. Esta es una organización social que cuenta con muy poco tiempo de funcionamiento, y que está compuesta principalmente por Personas con Discapacidad de tipo Intelectual.-

La aplicación de ésta metodología ha sido pensada y ejecutada con el único objetivo de contribuir al Desarrollo organizacional de la Agrupación, y de esta manera garantizar su continuidad en el tiempo, haciendo un uso eficiente de sus recursos y alcanzando exitosamente sus objetivos organizacionales.-

Como referente de desarrollo y sustento de la propuesta, ha sido considerado el Modelo de Desarrollo Humano con su enfoque de Capital Social, que le otorgan a la Agrupación, y a su proyecto organizacional, una orientación clara y coherente, basada en principios como la *cooperación, equidad, potenciación, confianza, horizontalidad y reciprocidad*.-

**Palabras claves:** *Planificación Estratégica, Organizacional Social, Desarrollo Organizacional, PcD Intelectual*.-

## **ABSTRACT**

Title this seminar gives an account of work carried out by the student concerned, during the academic year of 2010.-

Discusses the application of the methodology called Strategic Planning, used to improve the management of enterprises, institutions or social organizations that use it.-

The methodology is applied to the Band "Leaders with a thousand capabilities", institution sponsoring the seminar. This is a social organization that has very little running time, and is composed mainly of type People with Intellectual Disabilities.-

The application of this methodology has been designed and implemented with the sole objective of contributing to organizational development of the DP and thus to ensure its continuity over time, efficient use of resources and the successful achievement of organizational objectives.-

As regards development and support of the proposal has been considered the model of human development with its focus on Social Capital, which holds the Group, and its organizational project, a clear and consistent, based on principles such as cooperation, equity, empowerment, trust and reciprocity horizontal.-

**Keys Words:** Strategic Planning, Social Organizations, People with Intellectual Disabilities, Organizational development.-

# CAPÍTULO I

## Contextos de la Experiencia:

- Contexto General
  - Contexto Jurídico
  - Contexto Territorial, Político y Administrativo
  - Contexto Organizacional
-

## INTRODUCCIÓN

El presente capítulo da cuenta de los contextos, también entendidos como escenarios, en los que se enmarca el siguiente Seminario de Título. Comienza por el *Contexto general* en donde se aborda el escenario general de la discapacidad en Chile, junto a algunas proposiciones sobre la discapacidad, las posiciones de poder que aspiran conquistar las Personas con discapacidad por medio de su participación en organizaciones sociales, para finalmente dar a conocer el contexto institucional en que se concretará el presente Seminario de Título.-

El siguiente Contexto es el Jurídico, en el que se da a conocer las normas, reglamentos y leyes en que se basa tanto la Institución en que se inserta el Seminario, como las personas que participan en ella; Personas con discapacidad que cuentan con un marco jurídico especial para dar atención a su condición.-

Luego se desarrolla el Contexto Territorial, Político y Administrativo en que se inserta la Institución patrocinante del Seminario, comenzando con la Unidad territorial más pequeña, la Comuna de Quilpué, especificando las áreas administrativas y coordinadoras de su Municipio que se relacionan directamente con la discapacidad y las Organizaciones comunitarias y posteriormente se aborda la Provincia de Marga-marga, que tiene la particularidad de ser una división Político-administrativa nueva; finalmente se expone el Contexto Organizacional con las principales características de la Agrupación Líderes con mil capacidades.-

## CONTEXTO GENERAL

- ESCENARIO GENERAL DE LA DISCAPACIDAD EN CHILE

En Chile la discapacidad es una realidad de la cual no se tenían datos precisos hasta el año 2004, cuando se desarrolló el Primer estudio sobre Discapacidad - ENDISC 2004, que dirigió el Instituto Nacional de Estadística, el cual planteó como su principal objetivo de estudio: "Conocer la prevalencia de la discapacidad en sus diversos tipos y grados; y la medida en que ésta condición afecta a las personas en las distintas dimensiones de su vida".-

Esta información valiosísima y única hasta el momento, da cuenta del universo y el significado que tiene en las personas, la condición de discapacidad, además permite fundamentar la importancia que se le atribuye a este grupo en relación a las políticas sociales, al considerarlo un grupo Prioritario dada su condición de vulnerabilidad. Los resultados a modo general dan a conocer la prevalencia de la discapacidad en Chile que asciende a un 12,9 %, lo que supone una cifra total de 2.068.072 personas con discapacidad, es decir, 13 de cada 100 chilenos y chilenas presenta esta condición.-

La discapacidad se clasifica en distintos grados: Leve, Moderado y Severo. Los resultados del estudio muestran que del total de las personas con discapacidad un 7,2% posee un grado leve de discapacidad (1.150.133 personas), un 3,2 % moderada (513.997 personas) y un 2,5 % severa (403.942 personas).-

En relación a los hogares chilenos, de un total de 4.481.391 hogares en 1.549.342 vive al menos una persona con discapacidad, es decir, en uno de cada 3 hogares en Chile vive un miembro con discapacidad, lo que representa el 34,6 % de los hogares del país.-

La distribución de la discapacidad por sexo da a conocer que del total de personas con discapacidad el 58,2 % corresponde a mujeres, mientras que el 41,8 % a hombres, esto es equivalente a 1.204.576 mujeres y 863.496 hombres.-

En relación a las condiciones socioeconómicas de las personas con discapacidad el estudio muestra que un 39,5 %, es decir, 817.158 personas pertenecen a un estrato socioeconómico bajo, un 55,4 %, o sea, más de la mitad de la población con discapacidad se encuentra en una condición socioeconómica media lo que corresponde a 1.145.836 personas y sólo el 5,1% presenta una condición socioeconómica alta, equivalente a 105.078 personas. El estudio concluye que la discapacidad impacta significativamente en la situación económica de las familias, dado que del total de personas con discapacidad, el 81 % declara haber afectado económicamente a su familia, un 25,29 % señala haber afectado poco a la familia, otro 50 % señala que le ha afectado mucho y casi un 6 % señala que le ha afectado en extremo.-

### **Discapacidad y Trabajo**

En Chile, 569.745 personas con discapacidad en edad de trabajar, realizan labores remuneradamente, equivalente al 29,2% del total del universo de personas con discapacidad, mientras que un 70,8%, es decir, 1.380.174 no realizan trabajo remunerado. Esto genera altos niveles de conflicto dentro del grupo familiar al que pertenece una persona con discapacidad, ya que es percibida como generadora de gastos y no como una persona que pueda aportar a la economía familiar por medio del desarrollo de habilidades distintas para desempeñarse en alguna labor productiva.-

### **Discapacidad y Educación**

En Chile 8,48% del total de personas con discapacidad se encuentra actualmente estudiando, esto corresponde a 175.282 personas, mientras que el 91,52 % restante no lo hacen, es decir 1.892.790 personas. Un 10% de esta población no ha cursado ningún año de estudios; un 42% no ha logrado completar la enseñanza básica; sólo un 13% ha completado la enseñanza media completa lo que equivale a que una de cada diez personas lo ha logrado y un escaso 5,7% ha logrado acceder a la Universidad, o sea una de cada 20 personas. Estos datos dan cuenta de manera muy clara la brecha que existe entre las personas con y sin discapacidad en el plano educacional, repercutiendo directamente en su condición socioeconómica, su autoestima y desarrollo personal, sus posibilidades de desarrollar una vida de manera independiente y su nivel de participación en la comunidad y sociedad en que vive.-

- REFORMA A LA INSTITUCIONALIDAD DE LA DISCAPACIDAD: "Servicio Nacional de la Discapacidad" (SENADIS).-

Actualmente la institucionalidad que atiende la discapacidad en Chile sufre varias transformaciones que son fruto de reformas a la legislación sobre esta temática y la creciente necesidad de que se amplíen sus facultades.

Durante el año 2007, Naciones Unidas (ONU) da a conocer la "Convención de Derechos Humanos de Personas con discapacidad", la cual es fruto de un trabajo sistemático llevado a cabo por una comisión de expertos durante cuatro años. Ésta es ratificada por el Estado de Chile durante el mismo año, adoptándola como parte de su legislación, y obligándose a modificar la ley 19.284 (año 1994) de Integración social de personas con discapacidad a la actual ley 20.422 (año 2010) dependiente del Ministerio de Planificación.-

En el año 1994, bajo el Gobierno de Eduardo Ruiz-Tagle, nace la primera institucionalidad que atiende la discapacidad en Chile, denominada FONADIS (Fondo Nacional de la Discapacidad), que básicamente era un fondo de dinero que el Estado de Chile asignaba para la atención de la discapacidad, promoviendo la participación de Instituciones afines a la postulación a Proyectos concursables según las líneas temáticas y estratégicas que FONADIS estableciera para cada año.-

Debido a la reforma de la legislación en materia de discapacidad, se ha modificado además la institucionalidad que se ocupa de la discapacidad en Chile, el anterior FONADIS, un fondo común de recursos económicos, se ha transformado en un "Servicio público descentralizado y desconcentrado territorialmente que tiene por finalidad promover la igualdad de oportunidades, inclusión social, participación y accesibilidad de las personas con discapacidad", denominado actualmente como SENADIS.-

- DISCAPACIDAD Y ORGANIZACIONES SOCIALES

Cada discapacidad, entendiéndose naturaleza y condición, sumado al nivel o grado de la deficiencia, requiere de apoyos para subsanar las dificultades que genera una discapacidad. Cada discapacidad provoca distintas repercusiones en la vida de quien la presenta y su grupo familiar.-

Las personas con discapacidad, generalmente se encuentran en una posición desventajosa en relación a las oportunidades otorgadas por el sistema social de cada país para su desarrollo personal, impidiéndole alcanzar un nivel de vida adecuado a su dignidad humana. Esta posición desventajosa hace que estas personas pertenezcan al gran grupo de los excluidos, los marginados, o como prefiero denominar, los invisibilizados. Esta invisibilización se da en cada uno de los escenarios sociales en que se desenvuelve un ser humano, desde el contexto familiar hasta el político, siendo generalmente representados por otras personas para opinar, elegir y participar individualmente.-

Durante los últimos 40 años en Europa se han desarrollado organizaciones compuestas íntegramente por Personas con discapacidad, que cansadas de que sean otros quienes los representen decidieron agruparse. Este modelo de organización se denomina "Autogestión", y sus objetivos son que las Personas con discapacidad sean las protagonistas de sus vidas, sean ciudadanos concientes y participantes activos de su comunidad, en función de un modelo de desarrollo específico, en este caso el Modelo de Desarrollo Humano impulsado por Naciones Unidas.-

Uno de los principales principios que orienta a este tipo de organizaciones es la necesidad de adaptación, vista como una estrategia constante en la vida de las personas con discapacidad, quienes además deben comprometer un alto grado de esfuerzo para aprender las cosas de la vida cotidiana que realizan las personas en general "sin discapacidad". Las adaptaciones razonables son nombradas en la Convención de personas con discapacidad como claves para permitir que cada persona con discapacidad pueda desarrollar cualquier actividad al adaptar, según las posibilidades de acción de la persona con discapacidad, el escenario o contexto en que se desarrolla cierta acción. Estas adaptaciones razonables sumadas a un adecuado sistema de apoyos pueden permitir que la persona con discapacidad lleve una vida en condiciones de normalidad en comparación con una persona sin discapacidad, esto no sólo es un enunciado teórico sino una afirmación que surge de la experiencia que ha llevado a cabo la Agrupación Líderes con mil capacidades y la estudiante que refiere, durante los tres años en que ha funcionado la citada Agrupación bajo el modelo de Organización Autogestora.-

- AGRUPACIÓN LÍDERES CON MIL CAPACIDADES

### **Características Generales**

“Líderes con mil capacidades” es una agrupación social integrada por Personas con discapacidad (PcD), principalmente con Discapacidad Intelectual, mujeres y hombres, jóvenes y adultos, entre 15 y 45 años; que viven estudian o trabajan en la región de Valparaíso.-

Participan en ella profesionales de diversas áreas de trabajo como Educación Diferencial, Psicología, Terapia Ocupacional y Trabajo Social, de manera voluntaria y desarrollando labores de asesoramiento a las Directivas oficial y subrogante, y a los socios y socias en general como “personal de apoyo”.-

La Agrupación plantea ser una organización social que promueva la integración, participación, desarrollo, capacitación y la asociación de sus socios y socias en la comunidad y en interés del bien común en diversas áreas de desarrollo y beneficio social.-

### **Antecedentes Históricos**

Durante el mes de diciembre del año 2007, la Corporación ONG Andalué de la comuna de Limache, que presta servicios educacionales a niños, niñas y jóvenes con autismo, desarrolló un Seminario en la Empresa Portuaria de Valparaíso (EPV), donde la temática tratada fue “La vida independiente de la Persona con discapacidad intelectual”. Andalué ha implementado desde el año 1999 hasta la fecha, un proyecto denominado “Residencia temporal”, que tiene como objetivo dar una oportunidad de descanso al grupo familiar de la persona con autismo a modo de cuidar y fortalecer sus vínculos familiares. Este proyecto fue financiado durante los 10 primeros años por la Agrupación Sueca “Grunden”, organización compuesta por Personas con discapacidad, principalmente intelectual, que cuenta con un equipo asesor similar al de Líderes con mil capacidades, y que es reflejo del nivel de organización y representación de sí mismos que han desarrollado las Personas con discapacidad en Europa en el modelo de “autogestores”. Grunden, que significa en español “plataforma o base”, participó en el seminario anteriormente nombrado y fue en esa oportunidad que las y los jóvenes y adultos con discapacidad intelectual chilenos,

asistentes al seminario, se interesaron en los objetivos y visión de la Agrupación Grunden, acordando reunirse periódicamente durante el año 2008 para comenzar lentamente a conformarse como una organización de características similares a las de Grunden, quienes resultaron ser los inspiradores de "Líderes con mil capacidades".-

Richard Quinteros Pino, Educador Diferencial y Director del Colegio Andalué, al iniciarse el año escolar 2008 realizó una convocatoria a todos los Centros Laborales y Educativos de la región de Valparaíso que atienden a Personas con discapacidad intelectual, a una primera reunión, dando pie a una serie de encuentros entre PcD de estos Centros y profesionales del área, para conversar temas relacionados con la discapacidad, principalmente sobre lo que significa vivir con una o varias discapacidades. Durante el año 2008 los encuentros fueron mensuales e itinerantes debido a que no contaban con un inmueble permanente donde desarrollar las reuniones, esta carencia fue vista como una oportunidad por el equipo asesor-promotor de la iniciativa, y una forma de conocer las distintas realidades de los integrantes de la nascente Agrupación, ya que las reuniones se realizaron en los diversos Centros Educativos y Laborales partícipes, a modo de fortalecer los vínculos entre ellos por medio de la empatía.-

Los primeros objetivos que se planteó este grupo fueron:

- Reunir a los jóvenes y adultos con discapacidad para que puedan conocerse y compartir, con el objetivo de favorecer la generación de vínculos fraternales.-
- Luchar contra la discriminación, los abusos y los malos tratos, contribuyendo con el cambio de la sociedad en que se vive.-
- Conocer y tomar contacto con políticos y autoridades, para que apoyen esta iniciativa y legislen en favor de las Personas con discapacidad.-
- Hacer actividades entretenidas y de formación en áreas de interés, definidas por las y los jóvenes y adultos participantes.-

Durante ese año mismo se eligió una Directiva provisoria y comenzaron a desarrollarse asambleas mensuales, se aplicó una encuesta para identificar las principales actividades que los socios y socias quisieran realizar y se eligió el primer nombre de la Agrupación: "Amigos para toda la vida".-

Posteriormente, en el año 2009, la agrupación fijó como su principal objetivo constituirse como una organización formal, es decir, que cuente con un Estatuto y Número de Personalidad Jurídica que les permita, principalmente, postular proyectos de desarrollo a fondos concursables.-

El 27 de Mayo del año 2009, se llevó a cabo la Asamblea Constitutiva de la Agrupación, contando con un número importante de socios y socias fundadores, el respaldo y asistencia a la ceremonia del Coordinador Regional del Servicio Nacional de la Discapacidad, antes Director Regional de FONADIS, entre otras personas que asistieron a la ceremonia y son testigos de la conformación de "Líderes con mil capacidades" como organización comunitaria funcional de la comuna de Quilpué.-

Otros hechos importantes que se desarrollaron durante el año 2009 fueron la participación de "Líderes con mil capacidades" en Seminarios Internacionales, Suecia y Perú respectivamente, donde los temas generales que se trataron en ambas instancias fueron los Derechos Humanos y la Vida Independiente de las Personas con discapacidad. En ambos encuentros se generaron vínculos de trabajo que se mantienen en la actualidad, dando forma a una red de apoyo de carácter internacional en beneficio de las Personas con discapacidad por medio de las organizaciones que las representan. Los países que participan en estas alianzas son Chile, Perú, Bolivia y Suecia.-

En relación a los vínculos generados con el medio externo, durante el año 2009 la Agrupación se asoció con la Universidad Federico Santa María de Valparaíso, para impartir un curso de computación en beneficio de 10 socios y socias durante los días sábado, que tuvo una duración de 3 meses, culminando en el mes de octubre con una certificación de la UFSM en una ceremonia de graduación que contó con la presencia de representantes de Grunden, familiares de los socios y socias y autoridades de la Universidad, además del Rector de dicha casa de estudios y el Director del Departamento de Informática.-

## CONTEXTO JURÍDICO

- EN RELACIÓN AL CARÁCTER LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

La Agrupación Líderes con mil capacidades es una organización comunitaria funcional<sup>1</sup>, inscrita en el Registro de organizaciones comunitarias de la comuna de Quilpué, con el Número de Folio 1468, de fecha 1º de Junio de 2009, cuya inscripción equivale a su personalidad jurídica según lo indica la ley 19.418. La presente ley describe a estas organizaciones como "aquellas que cuentan con personalidad jurídica y sin fines de lucro, y que tienen por objetivo representar y promover valores e intereses específicos de la comunidad dentro del territorio de la comuna o agrupación respectiva".-

- EN RELACIÓN A LA DISCAPACIDAD INTELECTUAL

La discapacidad es evaluada y calificada por medio de instrumentos de evaluación, declarados en el Decreto ley 2505 del Ministerio de Salud, año 1995. Éste decreto se refiere a las distintas discapacidades, sin embargo para los efectos del presente seminario es necesario poner atención a la definición de Discapacidad Intelectual:

"Deficiencia psíquica o mental, es aquella que presentan las personas cuyo rendimiento intelectual es igual o inferior a 70 puntos de coeficiente intelectual, medidos por un test validado por la Organización Mundial de la Salud y administrado individualmente, y/o presenten trastornos en el comportamiento adaptativo, previsiblemente permanentes".-

En su artículo 2, el citado decreto, define la Discapacidad para la integración social como "aquella en que la persona por sus deficiencias psíquica o mental, física y/o sensorial presenta un menoscabo de su capacidad de inserción en las actividades propias de la sociedad humana, de la familia y/o de los grupos organizados de la sociedad, viendo disminuidas así sus posibilidades para realizarse material y espiritualmente en relación a una Persona no discapacitada en situación análoga de edad, sexo, formación, capacitación, condición social y familiar y de cualquier localidad geográfica".-

---

<sup>1</sup> Ley N° 19.418. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 9 de enero de 1997.-

Es la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez, COMPIN, el organismo encargado de evaluar, constatar, calificar y declarar la condición de una Persona con discapacidad, la evaluación debe ser solicitada por la persona interesada, o quienes le representen. Corresponde a este organismo médico oficiar al Servicio del Registro Civil e Identificación la calificación de una Persona con discapacidad para que sea inscrita en el Registro Nacional de la Discapacidad, otorgándole un Carné de identificación como Persona con Discapacidad, que le permite acceder a descuentos y variados beneficios sociales.-

- EN RELACIÓN AL MARCO JURÍDICO FAVORABLE PARA LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD

### **Naciones Unidas y Discapacidad**

El Programa de Acción Mundial de Naciones Unidas para las personas con discapacidad fue creado en el año 1982, siendo constantemente evaluado y complementado por un equipo de expertos, con diversos documentos que dan cuenta de las propuestas que esta comisión formula y que al ser adoptados por los Estados parte, permiten alcanzar un nivel de Desarrollo Humano adecuado a todas las personas con discapacidad.-

Este programa adopta los principios declarados en la Carta de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, reafirmando los principios de paz, de fe en los derechos humanos y libertades fundamentales, la dignidad y el valor de la persona y la promoción de la justicia social.-

La Declaración de Derechos Humanos<sup>2</sup> está muy bien representada en Pactos internacionales que han surgido de la necesidad de especificar las condiciones, deberes y derechos que poseen las personas con discapacidad en cualquier país y cultura del mundo, es así como surge la Convención de Derechos Humanos de personas con discapacidad, que hace aproximadamente tres años atrás fue elaborada, pactada y promovida por Naciones Unidas. Esta Convención ha generado en Chile el deber de reformular la ley sobre Integración Social de las Personas con discapacidad, publicada durante el presente año con la numeración 20.422.-

---

<sup>2</sup> NACIONES Unidas. Declaración Universal de Derechos Humanos. Ginebra, Suiza, 1948.-

## CONTEXTO TERRITORIAL, POLÍTICO Y ADMINISTRATIVO

- UBICACIÓN

Líderes con mil capacidades desarrolla sus actividades en calle Vergara #0172, Población Valencia, paradero 30, comuna de Quilpué. Desde el año 2009 se desarrollan actividades en esta dirección que corresponde al inmueble facilitado en comodato por Bienes Nacionales a la Corporación ONG Andalué, quien a su vez, ha posibilitado su uso de manera solidaria a la Agrupación.-

La decisión de funcionar organizacionalmente en la comuna de Quilpué e iniciar sus actividades de manera formal en esta comuna, se fundamenta en primer lugar porque el inmueble donde se desarrollan las reuniones y asambleas es facilitado gratuitamente; en segundo lugar la comuna de Quilpué es considerada un Municipio pequeño, que posee pocas organizaciones comunitarias funcionales que estén relacionadas directamente con la discapacidad, por lo tanto, la reflexión es que al momento de postular y concursar a los fondos de ayuda social, estos son repartidos entre menos agrupaciones, otorgando más recursos por organización; y el tercer y más importante motivo es que en marzo del año 2010 la comuna de Quilpué se convirtió en la capital provincial de la nueva Provincia de Marga-marga, división administrativa que permite a las comunas que la integran contar con más recursos públicos y un grado importante de autonomía en la toma de decisiones políticas que impactan en el plano social. Líderes con mil capacidades espera participar e influir en esta nueva institucionalidad, principalmente para el mejoramiento de las condiciones de vida de las personas con discapacidad.-

- COMUNA DE QUILPUÉ

Quilpué es una comuna perteneciente a la Región de Valparaíso. Junto a las comunas de Villa Alemana, Limache y Olmué, pertenece a la nueva Provincia de Marga-marga.-

Según los datos recolectados por el último Censo nacional, la comuna cuenta con una superficie de 537 km<sup>2</sup> y una población de 128.578 habitantes, de los cuales 61.329 son mujeres y 67.249 hombres.-

Quilpué acoge al 8,35 % de la población total de la región. Un 1,31 %, es decir 1.685 habitantes corresponden a la población rural y un 98,69 %, 126.893 habitantes, a la población urbana. Existe una estimación de crecimiento poblacional debido a varios proyectos inmobiliarios que se están implementando en la comuna, pudiendo alcanzar una población total de 150.000 habitantes durante el presente año.-

### **Ilustre Municipalidad de Quilpué: DIDECO**

La I. Municipalidad de Quilpué cuenta con la Dirección de Desarrollo Comunitario, DIDECO, que busca desarrollar un modelo de trabajo orientado a nivelar en forma dinámica, interrelacionada y armónica los componentes esenciales del Desarrollo Humano de los habitantes de Quilpué, con la finalidad de mejorar la Calidad de vida, a partir de potenciar la autosuficiencia local y aprovechando las ventajas que proporciona el entorno en cuanto a bienes, servicios y recursos. Para lograr esto, la DIDECO se ha planteado los siguientes objetivos específicos:

- a) Conseguir el mejoramiento de la Calidad de vida de las personas que habitan en la comuna, en consideración a los componentes esenciales del Desarrollo Humano.-
- b) Promover la capacitación de los recursos humanos y su utilización como recurso estratégico del desarrollo, potenciando sus capacidades para la planificación, la coordinación y la concentración de esfuerzos y recursos en función de un propósito como comuna.-
- c) Favorecer los procesos de participación ciudadana en la identificación de problemas y en la toma de decisiones para su solución, reduciendo la brecha entre decidores y ejecutores.-
- d) Reforzar los sentimientos de arraigo y pertenencia hacia la comunidad, a partir de la consolidación de la identidad cultural local.-

La DIDECO es integrada por distintos departamentos, entre estos se encuentra el *Departamento Social Comunal*, que tiene como misión contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas, a través de la coordinación de la

Red Social asistencial y la generación e implementación de programas sociales en los diferentes ámbitos del Desarrollo Humano.-

Dentro de los programas que desarrolla este departamento se encuentra el "Programa de la Discapacidad", a cargo de una profesional Asistente Social.-

### **Programa de la discapacidad**

El objetivo del Programa es apoyar a las personas, familias y organizaciones comunitarias que trabajan con la discapacidad en la comuna, a fin de facilitar su adecuada integración social.-

El Programa cuenta con dos líneas de acción:

**Atención de caso y familia:** El objetivo es *"apoyar la adquisición de ayudas técnicas a las personas de escasos recursos de la comuna"*. Este apoyo consiste en evaluar la situación socioeconómica de las personas que requieren ayudas técnicas de bajo costo que puedan ser otorgadas con fondos municipales cuando corresponda, o referir a las personas a Instituciones privadas y/o públicas que otorguen ayudas técnicas de bajo costo o gratuitas y/o aportes económicos destinados a este fin, cuando corresponda; y orientar y apoyar a las personas y familias para su inscripción en el Registro Nacional de la Discapacidad.-

**Intervención Comunitaria:** El objetivo es *"apoyar a las organizaciones comunitarias de y para personas con discapacidad en la comuna"*. Por medio de asesorar técnicamente al Consejo Comunal de la Discapacidad de la comuna en su planificación, y brindar apoyo a las organizaciones comunitarias que lo conforman, además de fomentar la formación de agrupaciones compuestas por personas y/o familias con discapacidad de la comuna, y promover en la comunidad el tema de la discapacidad.-

### **Departamento de organizaciones sociales**

El Departamento de Organizaciones Sociales también pertenece a la DIDECO y tiene como objetivo *"generar y apoyar a la sociedad civil "empoderada", con capacidad para levantar sus demandas, movilizar acciones, recursos y lograr resultados en beneficio del desarrollo local"*.-

Su misión es promover la organización y participación ciudadana de la comunidad de Quilpué, fundamentada en los principios democráticos, el respeto a la diversidad, los derechos humanos y a través de la capacitación y asesoría

técnica profesional directa a las organizaciones comunitarias. También se encuentra a cargo de una profesional Asistente Social.-

Para alcanzar este objetivo el departamento trabaja en base a los siguientes lineamientos:

#### *Participación ciudadana*

A través de este lineamiento se busca generar una nueva relación entre municipio y sociedad civil, desarrollando una oferta sustantiva para establecer espacios de intervención de la ciudadanía en las políticas y programas locales y facilitando un gran acuerdo entre el Gobierno Local y las Organizaciones Sociales en relación con los instrumentos necesarios para su fortalecimiento.-

#### *Capacitación y proyectos*

Se busca informar, orientar y apoyar técnicamente a la comunidad organizada, capacitándola sobre las formas de solucionar problemas comunales que la afecten, coordinando y colaborando en el accionar de los organismos comunitarios en la ejecución de programas y proyectos de desarrollo comunal. Además de administrar y ejecutar los programas sociales básicos de fomento y organización de la comunidad, conforme a la realidad específica de las distintas unidades vecinales, actualizando la información relativa a los proyectos del nivel central y/o regional.-

#### *Presupuesto participativo*

Con esta línea de trabajo se busca desarrollar un instrumento de planificación participativo, permitiendo el acceso universal de toda la población en las decisiones sobre la ciudad, Capacitando y/o empoderando a la sociedad civil organizada de la comuna a través de la oportunidad de intervenir en el futuro de la ciudad.-

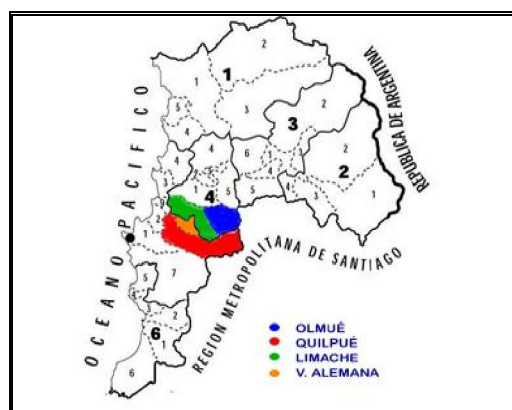
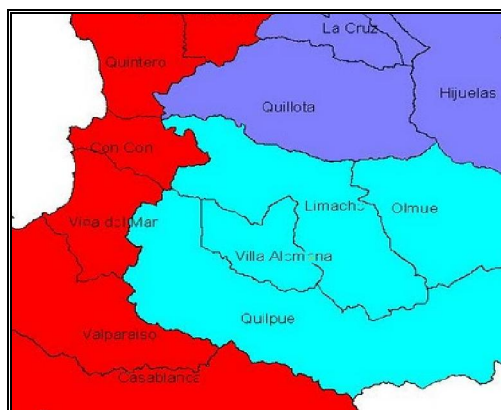
#### *Voluntariado*

Esta línea se trabaja con el fin de desarrollar una cultura del voluntariado, con un sentido no asistencial, sino de solidaridad entre las personas y de coordinación de las acciones entre los diversos grupos voluntarios de la comuna frente a las diversas situaciones de desarrollo de la comuna.-

## Registro y asesoría

Su fin es asesorar a las organizaciones comunitarias en todas aquellas materias que permitan facilitar su constitución y funcionamiento, velando por la plena aplicación de la Ley sobre Juntas de Vecinos y demás organizaciones comunitarias, además de constituirse como un canal de comunicación entre la Municipalidad y las organizaciones comunitarias de la comuna. Mantener actualizado un registro comunal de las organizaciones comunitarias y desarrollar el Programa "Municipio + Cerca", coordinando los servicios municipales para trabajar en terreno. Es otro de los fines de esta línea de trabajo, la detección de las organizaciones comunitarias existentes en la comuna para proceder a la tramitación de la personalidad jurídica, incentivando la legalización de las organizaciones que carecen de ella.-

### ■ PROVINCIA DE MARGA-MARGA



### ■ Provincia de Marga-marga

## Antecedentes generales

Durante el año 2009 se llevó a cabo la formulación y creación en el Congreso Nacional de la Provincia de Marga-marga.-

Este anhelo fue presentado por la Asociación de Municipalidades del Marga-marga, creada en mayo de 2006, que integran los cuatro municipios de la provincia, es decir, Quilpué, Villa Alemana, Limache y Olmué, siendo Quilpué la capital provincial. La iniciativa legal responde a la necesidad de adecuar la estructura territorial de la región de Valparaíso a los cambios demográficos y económicos que ella ha experimentado en los últimos años, satisfaciendo así de manera más eficaz las demandas de la comunidad, sin perjuicio de conjugar esos legítimos intereses con criterios técnicos que aseguren la viabilidad de la unidad territorial creada.-

El Ejecutivo ha considerado las peculiares características productivas de las comunas anteriormente citadas, conviniendo reunir las cuatro comunas en una nueva provincia, atendiendo a las amplias y sólidas vinculaciones existentes entre ellas, que dicen relación tanto con una común vocación económica, como con su situación geográfica.-

El nuevo ente territorial cuenta con una superficie de 1.179,4 kilómetros cuadrados y una población de 277.525 habitantes aproximadamente, destacándose que la nueva provincia coincide íntegramente con el territorio correspondiente al distrito electoral N° 12.-

El artículo 3°, en su inciso tercero de la Constitución Política de Chile dice que "los órganos del Estado promoverán el fortalecimiento de la regionalización del país y el desarrollo equitativo y solidario entre las regiones, provincias y comunas del territorio nacional".-

Por otro lado, las cuatro comunas que conforman la provincia de Marga-marga tienen la capacidad para auto sustentarse funcionalmente. En efecto, la conectividad del territorio se ha visto fortalecida en el último tiempo con ejes estructurantes como las vías troncales urbana y sur, el Metro tren y el camino internacional ruta 60 CH. Por lo tanto, dicho territorio configura un área de enlace de los ejes de desarrollo de la región.-

Para la Agrupación Líderes con mil capacidades, la creación de esta nueva provincia significa un nuevo escenario político en el cual participar, tomando en cuenta la importancia y autonomía que puede alcanzar esta división territorial y política, favoreciendo la participación en la generación de políticas adecuadas a las personas con discapacidad contribuyendo al mejoramiento de las condiciones sociales que les afectan.-

## CONTEXTO ORGANIZACIONAL



- MISIÓN

La Agrupación Líderes con mil capacidades establece en sus Estatutos<sup>3</sup> como misión organizacional: *“La defensa de los Derechos Humanos, especialmente los derechos de las Personas con discapacidad, por medio de la representación de sí mismos/as, con el claro objetivo de influir en la legislación del país para el reconocimiento y defensa de los derechos educativos, laborales, de recreación, seguridad social, salud y bienestar de todas las personas sin discriminación alguna”*.-

---

<sup>3</sup> AGRUPACIÓN Líderes con mil capacidades. Estatuto de la Agrupación. Número de Folio 1468. Ilustre Municipalidad de Quilpué, Registro de Organizaciones comunitarias, 1º de Junio de 2009.-

▪ OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN<sup>4</sup>

**Objetivos generales**

a) Combatir todas las formas de discriminación que existen por parte de la sociedad, promoviendo especialmente el cambio en la percepción, clasificación y sentido del concepto e idea de la "discapacidad".-

b) Exigir un trato digno y respetuoso por parte de toda la comunidad hacia las Personas con discapacidad.-

c) Constituirse en un lugar de encuentro entre pares, conformando redes de apoyo y asociación frente a situaciones de discriminación y menoscabo.-

**Objetivos específicos**

a) Reunir a los Centros que trabajan en beneficio de las Personas con discapacidad, especialmente a las organizaciones relacionadas con PcD que por su edad han egresado o están por egresar del sistema educativo.-

b) Tomar contacto con autoridades nacionales, regionales, provinciales, comunales y de cualquier servicio o entidad pública y estatal con el fin de fomentar el diálogo y la participación en la definición de políticas y estrategias de desarrollo social en beneficio especialmente de las Personas con discapacidad.-

c) Fomentar la creación de Centros de estudiantes o Sindicatos dentro de los Centros de atención y formación a que asisten las y los miembros de la organización.-

d) Gestionar proyectos relacionados con: actividades laborales de sus integrantes o que tengan relación con el desarrollo de habilidades manuales con el fin de crear nuevas competencias laborales; actividades recreativas, artísticas o culturales que permitan el desarrollo de habilidades sociales; actividades de carácter deportivo para el desarrollo de hábitos saludables y una buena calidad de vida; actividades de estudio que permitan la capacitación y aprendizaje de sus integrantes en diversas áreas de desarrollo y principalmente actividades de tipo organizacional promoviendo la asociación y cooperativismo entre sus integrantes.-

---

<sup>4</sup> Op. Cit. Nº 3.-

e) Promover la equidad de género entre sus integrantes y la comunidad a través del respeto y la participación de todas las personas, rechazando toda política, costumbre y acción que promueva la diferencia y clasificación por sexo.-

f) Promover el sentido de comunidad y solidaridad entre los miembros a través de la convivencia y de la realización de acciones comunes proyectándolos hacia la comunidad.-

g) Promover la defensa de los Derechos Constitucionales de las personas, especialmente de los Derechos Humanos y el desarrollo del espíritu de comunidad, cooperación y respeto a la diversidad y el pluralismo entre sus participantes.-

h) Promover la formación y desarrollo de otras Organizaciones comunitarias funcionales y de las demás instancias contempladas en la ley 19.418, para una amplia participación de sus integrantes en el ejercicio de los derechos ciudadanos y el propio desarrollo de la Agrupación Líderes con mil capacidades.-

i) Generar ideas y proyectos que permitan la participación de la Agrupación en concursos públicos.-

j) Impulsar la integración a la vida comunitaria de todas y todos los participantes de la Agrupación Líderes con mil capacidades.-

k) Estimular la capacitación de sus integrantes.-

l) Propender a la obtención de los servicios, asesorías, equipamiento y demás medios que requiera para el mejor cumplimiento de los fines; y

m) Vincularse con las demás Organizaciones comunitarias de la unidad vecinal, a fin de colaborar en la realización de planes de desarrollo vecinal.-

- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Agrupación “Líderes con mil capacidades” cuenta con una estructura interna compuesta por los siguientes grupos:

Directiva: Está integrada por diez personas, una Directiva oficial y otra subrogante, es elegida cada 2 años según los Estatutos, y dentro de los cargos se encuentran la Presidencia, Vice-presidencia; Tesorería y Pro-tesorería; Secretaría y Pro-secretaría y cuatro Directores. Se promueve el trabajo de ambas Directivas en conjunto para fortalecer sus conocimientos y responsabilidades dentro de la Agrupación.-

Socios y socias: Son socios y socias las personas que presentan una discapacidad y cuenten con 15 o más años. Su participación se da en instancias de asamblea y otras actividades que desarrolla la organización, como reuniones con organizaciones afines, fiestas, rifas, convivencias, paseos, talleres, entre otras.-

Equipo asesor: Lo integran profesionales de diversas áreas de trabajo relacionadas con la discapacidad como Psicólogas, Terapeutas ocupacionales, Educadores diferenciales y Asistente Social. Su labor es apoyar a la Directiva y a los demás socios y socias a desarrollar sus ideas, planificar adecuadamente las actividades, asesorar individualmente o dualmente a cada uno de los integrantes de la directiva según sus funciones, establecer vínculos con organismos convenientes a la organización, entre otras. Todo el equipo asesor desarrolla estas labores de manera voluntaria, ya que trabajan remuneradamente en otras organizaciones e instituciones como Talleres Laborales y Centros Educativos de la región de Valparaíso que atienden a Personas con discapacidad intelectual, y porque la organización no cuenta con los recursos necesarios para contratar personal.-

Centros educacionales y laborales: Los Centros que oficialmente participan en la organización por medio de los socios y socias, y de la representación de profesionales en el equipo asesor son: Fundación Coanil (CEDIF Lirayén de Viña del mar, Escuela Los Sauces de Limache, Escuela Las Dalias de Viña del mar), Centro Laboral Amigos de Cristo de Viña del mar, Corporación ONG Andalué de Quillota, Taller Laboral ASPADE de Quilpué, Centro Educativo CICED de Quilpué, Corporación La Granja, Escuela Juan Sandoval Carrasco, Colegio Los Fresnos y Centro de recursos Altavida de Viña del mar.-

Existen tres instancias oficiales de trabajo y coordinación en la Agrupación, éstas son:

a) Reunión de Directiva, instancia en que se reúne la Directiva oficial y la suplente durante la primera semana de cada mes junto al equipo asesor. En ella se conversan temas de interés de la Agrupación como asuntos presupuestarios, objetivos y actividades a desarrollar, Tabla temática de la siguiente asamblea, entre otros temas.-

b) Asamblea ordinaria, a ella asisten los socios y socias de la Agrupación, ambas Directivas y el equipo asesor. Se desarrolla la tercera semana de cada mes y se conversan temas preestablecidos en la reunión de Directiva que tienen que ser discutidos por todos los socios y socias para tomar decisiones, establecer acuerdos y coordinar actividades.-

c) Reuniones de Equipo asesor, no existe una regularidad para desarrollar esta instancia, sin embargo es compartido el pensamiento de desarrollar una reunión sólo entre los y las profesionales, ya que permite establecer criterios en relación a las funciones que cada uno desarrolla, evaluar actividades, evaluar roles y coordinar nuevas acciones. En el año 2009 se desarrollaron dos reuniones de este tipo, durante el presente año no se han realizado.-

- RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN

a) Recursos Humanos

Las personas que participan y conforman la Agrupación Líderes con mil capacidades son alrededor de 90, divididas en grupos que fueron señalados anteriormente como Equipo asesor, Directivas, Socios y socias, Directivos y docentes de Centros participantes y personas que trabajan en Instituciones colaboradoras.-

Las personas inscritas oficialmente en el Libro de socios y socias de la Agrupación corresponden a 65, de las cuales alrededor de 40 personas son considerados como Socios y socias activos.-

El equipo asesor está integrado por 7 personas de manera regular y otras 4 personas que participan de forma discontinua.-

Las personas que apoyan la iniciativa y que trabajan en los distintos Centros participantes son alrededor de 6 más.-

b) Recursos Materiales

Gracias a donaciones de diversas personas e Instituciones, "Líderes con mil capacidades" cuenta con los siguientes recursos de uso propio:

- 1 computador portátil (Marca ACER)
- 1 Cámara fotográfica digital (Marca NIKON)
- 1 Timbre de la organización
- 1 Ventilador para computador portátil
- 1 Pendón Institucional

c) Recursos Administrativos

- 1 Libro de Socios y socias
- 1 Libro de Acta de Asamblea
- 1 Libro de contabilidad
- Cuenta de Ahorro en Bancoestado

d) Recursos Financieros

Los recursos económicos con que cuenta la Agrupación han sido obtenidos por la realización de variadas actividades y aportes de terceros, siendo administrados por el equipo de Tesorería (Tesorera oficial, Tesorera subrogante y asesora) y depositados en la Cuenta de Ahorro de la Agrupación abierta en el Banco Estado de la comuna de Quilpué.-

El total de los recursos que posee la Agrupación, hasta el mes de septiembre del presente año, asciende a \$160.000 pesos chilenos.-

- PROYECTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Proyectos ejecutados en el año 2009.-

*Curso de computación, Universidad Federico Santa María de Valparaíso*

Experiencia que se desarrolló durante los días sábado, comprendidos entre el mes de agosto y el mes de Octubre del año 2009, en dependencias de la Universidad Federico Santa María de Valparaíso, dictado por el Departamento de Informática de la casa de estudios. 10 socios y socias de la Agrupación se capacitaron en el uso eficiente del computador, programas operativos básicos y uso de red social de Internet, egresando satisfactoriamente del curso, lo que ha permitido continuar durante el año 2010 con capacitaciones a otros 20 socios y socias.-

*Talleres de Derechos Humanos*

Experiencia que se desarrolló durante los meses de Junio a Noviembre del año 2009. Surgió por la necesidad creciente de la Agrupación de conocer y aprehender sobre los Derechos Humanos, específicamente los señalados en la Convención de DD.HH. para Personas con discapacidad. Fue dictado por la estudiante que refiere el presente seminario, y obtuvo una buena evaluación, lo que ha permitido continuarlo durante el año 2010.-

Proyectos y Plan de Trabajo a desarrollar en el año 2010.-

Estos proyectos y Plan de trabajo se establecieron en una reunión desarrollada durante el mes de Enero del 2010, con el fin de evaluar el trabajo realizado durante el año 2009, y programar y coordinar el trabajo del año 2010.-

**Plan de Trabajo:**

- Reunión con grupo familiar de socios y socias de Líderes, Abril 2010.-
- Reunión con Directores y sostenedores de Talleres Laborales y Centros Educativos, Mayo 2010.-
- Seminario "Líderes con mil capacidades", Octubre 2010.-
- Postulación a Proyectos en fondos concursables de diversas Instituciones de carácter público y privado, durante todo el año.-

## **Proyectos:**

### *Curso de computación, Universidad Federico Santa María*

Proyecto que contempla la capacitación de 20 socios y socias, dividido en dos grupos según el nivel de conocimiento sobre computación, durante el primer y segundo semestre del año 2010.-

### *Taller de Derechos Humanos*

Proyecto que continúa con la capacitación sobre Derechos Humanos. Por medio de la aplicación de una encuesta de interés a los socios y socias se llevó a cabo la definición de los temas en relación a los Derechos Humanos, para ser trabajados durante el periodo mayo- noviembre del año en curso.-

### *Propuesta de Plan Estratégico de la Institución*

En abril del presente año, se propuso a la organización incluir en el Plan de trabajo y Proyectos, la realización de un proceso de Planificación Estratégica, en el periodo comprendido entre los meses de marzo a septiembre. Este proceso surge por el interés de quien suscribe, al pertenecer a la Agrupación como Asesora y por la oportunidad de estar desarrollando la asignatura de Seminario de Título, por considerarlo una herramienta que favorecerá su gestión y desarrollo organizacional. La realización de este trabajo responde a la necesidad de orientar las acciones y recursos de manera eficiente en función los objetivos de la Agrupación, además de profesionalizar la labor organizacional, es decir, que deje de ser una labor voluntaria y permita la transformación, desde una organización social comunitaria a una institución más formal. Este proceso culminará con la formulación de un Plan Estratégico de trabajo, que sirva de guía para el Desarrollo Organizacional de la Agrupación Líderes con mil capacidades, para el periodo 2011 – 2015. Esta propuesta fue aceptada por los Directivos e integrantes de la organización, siendo incluida en el Plan de trabajo y Proyectos a desarrollar durante el año 2010.-

# CAPÍTULO II

## Marco de Referencia

---

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica (PE) es una herramienta metodológica que permite predecir rutas de trabajo a las distintas instituciones, organizaciones y grupos que la emplean por medio del análisis de posibilidades de acción en un escenario real, aplicando diversos criterios para la elección de la alternativa más favorable que permita alcanzar los objetivos propuestos por la organización, ocupándose de la interacción entre el entorno y el ámbito interno de las personas o entes organizacionales, y la habilidad de éstos para actuar de manera proactiva configurando acciones favorables con tal propósito disminuyendo la incertidumbre presente en cada contexto.-

Este modelo de planificación se desarrolló en empresas y espacios privados a partir de la década del sesenta, siendo incorporado paulatinamente por diversas disciplinas, a través de la ampliación de su uso, como estrategia de desarrollo organizacional, ejemplo de ello es el Trabajo social que en su quehacer profesional la ha reconocido y sumado a sus herramientas de trabajo, aplicándola con fuerza en las instituciones de salud, educación, gestión municipal, ONG, entre otras, durante los últimos años.-

- FUNDAMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA ESCOGIDA

La Planificación Estratégica como modelo metodológico, resulta adecuada para aplicarla en la Agrupación Líderes con mil capacidades, ya que es una organización de muy reciente surgimiento, que cuenta con grandes objetivos; definidos por ellos de manera general sin mayor estudio o profundización de las reales posibilidades de éstos últimos, y de las capacidades internas para promoverlos y alcanzarlos, además tiene la particularidad de incluir la participación de todos los actores, visto como un proceso reflexivo compartido.-

El objetivo final de este proceso, es que, las personas que participan en la Agrupación Líderes con mil capacidades elaboren su propio proyecto organizacional por medio de este modelo. La utilidad del modelo se debe a la capacidad que posee para establecer una ruta estratégica de acciones, que permitan alcanzar los objetivos de la organización, por medio del estudio y análisis de sus recursos internos y las características externas que puedan favorecer o entorpecer el alcance de éstos últimos. Los que al volverse concientes para todos los integrantes de la Agrupación permitirán un análisis o diagnóstico organizacional que conlleve a visualizar los aspectos y negativos de ésta última, además de colaborar con el establecimiento de objetivos alcanzables a corto y largo plazo y la definición clara de los valores, misión y visión de la organización ya mencionada.-

- EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La *Planificación Estratégica* es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. Siendo utilizado en tiempos antiguos para crear tácticas de guerra por las antiguas civilizaciones como un primer uso, que luego de mucho tiempo fue intervenido por Von Neuman y Morgenstern en su libro "La Teoría del Juego" donde inserta el término "estrategia" en el área de los negocios, seguidos de Taylor y Fayol, que incorporaron a la literatura científica el término Planificación, con la clara intención de reemplazar al empirismo presente en las empresas por medio de un método científico que haga de la planificación el gran instrumento de dirección y gestión. Taylor se dedica a crear principios de administración científica, durante ese proceso crea cuatro principios elementales: *principios de planeación, de preparación, de control y por último de ejecución.* Fayol por su parte detalla la idea de administrar como: *planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.*-

Ya a mediados de los años cincuenta comenzaron a surgir técnicas de administración como: *presupuesto a largo plazo, control financiero, y la planeación a largo plazo;* y casi finalizada la década, los enfoques fueron evolucionando, impulsados principalmente por el desarrollo e intercambio de experiencias, surgiendo lo que conocemos hoy como *planeación o planificación estratégica.* Éste término cobra más fuerza cuando se publica para el 1965 el libro "Estrategias Corporativas" de Igor Ansoff, conocido como el padre de la Gerencia estratégica.-

Luego de su surgimiento, el concepto ha crecido y evolucionado permanentemente, siendo estudiado y analizado cada vez con mayor profundidad. En el libro "La Gerencia: tareas, responsabilidades y practicas", Peter Drucker<sup>5</sup> define la planificación estratégica como "*el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las fuerzas expectativas mediante la retroacción sistemática organizada*".-

Actualmente la Planificación Estratégica es utilizada en instituciones de diversa naturaleza, desde empresas y grandes corporaciones económicas hasta

---

<sup>5</sup> DRUCKER, Peter. La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires, El Ateneo, 2002.-

organizaciones de carácter social, debido a que se ocupa en gran manera del contexto en que está inserta dicha institución, los objetivos y naturaleza de la misma, buscando siempre la optimización de los recursos tanto internos como externos que le permitan un favorable Desarrollo Organizacional.-

- ANÁLISIS DEL TÉRMINO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La palabra "Estrategia", como proceso y herramienta, es utilizada regularmente en la vida diaria de la personas, generalmente al pensar en la forma o en el mejor camino que permita alcanzar un objetivo deseado, siendo el objetivo el que hace la diferencia en el uso de la estrategia junto al escenario que lo acompaña. Para entender su real sentido es necesario recurrir, en primer lugar, al origen epistemológico de este concepto, "estrategia" deriva tanto de los conceptos griegos Strategike episteme (la visión del general) y strategon sophia (la sabiduría del general), posteriormente y a partir de éstos, aparecieron el francés stratégie y el italiano strategia<sup>6</sup>. Queda claro entonces que es del estudio de la ciencia militar de donde provienen algunas de las principales acepciones a este concepto.-

Mintzberg y Quinn<sup>7</sup> señalan al respecto que *"quien oficie de estrategia tiene básicamente un rol de modelador, lo que significa que no es sólo un planificador o un visionario sino que también es un sujeto en continuo aprendizaje para liderar un proceso en el cual las estrategias y las visiones pueden surgir de forma espontánea como también deliberadamente"*. A partir de la definición que realizan los autores anteriormente citados, estos proponen cuatro funciones que deben realizar los estrategas:

a) Administración de la estabilidad: Las estrategias requieren de estabilidad, los estrategas no tendrían que obsesionarse con generar cambios fundamentales, por el contrario, deben mantener la orientación, ganar en eficiencia, centrándose en los procesos y reforzar la identidad y las características distintivas de la organización en que desarrollan dicho rol.-

b) Detección de discontinuidades: Es probable que el hecho de "hacer más de lo mismo" provoque que la organización pierda sincronización con el medio ambiente. El reto real del estratega consiste en detectar las sutiles

---

<sup>6</sup> ARAMAYO, Orion. Manual de Planificación estratégica. Santiago, Chile. Universidad de Chile, 2005.-

<sup>7</sup> MINZTBERG, H. y QUINN, J.B. El Proceso Estratégico. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.-

discontinuidades que puedan dar indicios de la necesidad de cambios fundamentales. Para ello, el estratega deberá tener la mente ágil y una clara comprensión de la situación.-

c) Conocimiento del entorno: El líder no puede "diseñar estrategias" alejado de los detalles operativos de su entorno. Por el contrario, allí, en la línea de acción, es donde se encuentra la mejor información, la que permite detectar oportunidades y aprender por el contraste entre las ideas y los hechos. Siendo el que ha tenido una mayor connotación en el último tiempo, el que se refiere a la crecientemente compleja dinámica organizacional y la necesidad de contar con herramientas más adecuadas para competir y defenderse. Así la planificación busca articular a los actores y recursos para lograr determinados objetivos de la mejor forma posible, estableciendo los pasos que son necesarios para llegar a ellos.-

d) Administración de patrones: La labor del líder no consiste sólo en preconcebir estrategias, sino también en reconocer su surgimiento en cualquier otra parte de la organización e intervenir cuando sea necesario.-

A su vez el término "Planificación" también es utilizado en el lenguaje habitual cuando alguien se refiere a la definición previa de las actividades que se deben realizar para el logro de un objetivo, estableciendo plazos y responsables para cada una de ellas. De este modo se pueden definir los pasos para alcanzar los más diversos objetivos y, a partir de esta programación se definen diversas opciones, eligiendo entre las múltiples alternativas, la mejor para llegar al destino deseado.-

Al describir el contexto en el que se desarrolla la planificación, el proceso administrativo que se da en toda organización, es posible entender las implicancias de ésta. Se ubica, entonces, en la parte inicial del proceso que se compone de planificación, organización, dirección, coordinación y control, cuyo fin elemental es el logro de los objetivos organizacionales. Así, la planificación constituye la base para definir los aspectos esenciales del funcionamiento de cada organización, al establecer los objetivos de ésta y la labor que deberán desarrollar cada una de sus partes integrantes para concretarlos.-

A partir de lo anterior, diversos autores han intentado determinar los elementos centrales de este proceso y han creado un concepto de planificación. Por ejemplo, Ezequiel Ander-Egg<sup>8</sup>, haciendo énfasis en el carácter orientador y

---

<sup>8</sup> ANDER EGG, Ezequiel. Introducción a la Planificación. Buenos Aires, Lumen, 1995.-

condicionador de las acciones que emprende una persona u organización, señala tres acepciones distintas que puede alcanzar el concepto de planificar:

- *“Sustantivamente, planificar es un esfuerzo por influir en el curso de determinados acontecimientos, mediante la acción deliberada de algunos actores sociales;*

- *Formalmente, significa incidir de una manera organizada y formalizada sobre determinados procesos y acciones conducentes al logro de ciertos objetivos y metas propuestos; y*

- *Operacionalmente, se expresa en la utilización de determinados procedimientos, con el propósito de introducir organización y racionalidad a un conjunto de actividades consideradas pertinentes para el logro de determinadas metas y objetivos”.-*

- DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Así como existen diversas acepciones para cada uno de los términos anteriormente expuestos que componen el nombre de esta metodología de trabajo, tampoco se cuenta con una única definición respecto de la “Planificación Estratégica”, debido principalmente a que adquiere un significado diferente según la época y el autor que la enuncie, sin embargo es posible señalar que su particularidad está en la capacidad que otorga de tomar decisiones a largo plazo para alcanzar los objetivos planteados de una empresa u organización social.-

El Centro para el Desarrollo y Actividades Populares (CEDPA) conceptualizó este modelo como *“un ejercicio que consiste en aclarar lo que una organización trata de conseguir y cómo se propone conseguirlo; es trazar un mapa que indique la trayectoria óptima, teniendo en consideración la dirección de la organización y lo que ésta hace bien. “La Planificación es el trabajo detallado, el examen minucioso de los pasos que la organización debe dar para alcanzar el éxito esperado”* <sup>9</sup>.-

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) lo conceptualiza de la siguiente manera: *“Planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia*

---

<sup>9</sup> CEDPA. Planificación Estratégica: Un enfoque de Indagación. Washington, USA., 2000.-

de decisiones y actos realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el Proceso de Planificación Estratégica"<sup>10</sup>.-

Por otra parte la "Asociación Internacional para el Desarrollo de las Comunicaciones", define la Planificación Estratégica como un "Proceso de evaluación sistémica de la naturaleza de una organización, definiendo los objetivos a mediano plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias"<sup>11</sup>.-

Ander-Egg define la Planificación Estratégica como "la acción consiste en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí y previstas anticipadamente, cuyo propósito es influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados", este autor también cita la definición entregada por Yeheskel Dror, quien dice que la Planificación Estratégica es el "proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de objetivos por medios preferibles"; A juicio de Ander -Egg, esta explicación es la más clara y didáctica que se ha entregado acerca del concepto de Planificación Estratégica"<sup>12</sup>.-

#### ▪ PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación estratégica presenta una serie de características resumidas por Ander-Egg<sup>13</sup> de la siguiente forma:

*Planificar es un proceso, una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines, y sobre todo, de caminos y procedimientos a través de los cuales se pretende incidir en algunos aspectos de la realidad. Estos reajustes se hacen de acuerdo a una estrategia que tiene en cuenta a los diferentes actores sociales y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo escenario en que se desarrolla el plan o programa. Como en*

---

<sup>10</sup> VENEGAS, Guido Salvador. Planificación Estratégica. Universidad Centroamericana, Nicaragua. Tomado de Página Web: [www.quality-consultant.com](http://www.quality-consultant.com), Mayo de 2010.-

<sup>11</sup> ASOCIACIÓN Internacional para el Progreso de las Comunicaciones. Planificación Estratégica. Tomado de Página Web: [www.apc.org](http://www.apc.org), Mayo de 2010.-

<sup>12</sup> ANDER- EGG, Ezequiel. Introducción a la Planificación. Buenos Aires, Siglo XXI, 1991.-

<sup>13</sup> Op. Cit. N° 8.-

este escenario confluyen diferentes factores y actores se necesita de un análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante realidad.-

*Preparatorio de un conjunto de decisiones*, éstas deben ser formuladas por los responsables de elaborar el plan o programa (un equipo técnico o técnicos y beneficiarios). Luego estas decisiones deben ser aprobadas por quienes tienen poder político con el propósito de ser realizadas. La planificación y la ejecución de un plan si bien son procesos interrelacionados, son distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados.-

*Un conjunto*, si bien planificar es una forma de tomar decisiones y formular políticas, su carácter específico es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir, con una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas, dentro de una situación dinámica e interactiva.-

*Decisiones para la acción*, la planificación es una actividad con una intencionalidad eminentemente práctica, (lo que parecen ignorar muchos elaboradores de planes y proyectos). Se planifica para la acción y no para otros objetivos tales como la adquisición de conocimientos, o lo que es una tragedia en América Latina, se elaboran planes, documentos o libros que nadie utilizará y difícilmente serán leídos por más de media docena de personas. Esto ha conducido a que exista un superávit de planes y un déficit de ejecución.-

*Futura*, la planificación es siempre una actividad que concierne al futuro, ya sea que la consideremos como función administrativa o bien, como un conjunto de procedimientos para elaborar planes, programas o proyectos. Este futuro que prevé la planificación está expresado operativamente en lo que en el lenguaje de la Planificación Estratégica se denomina una "situación objetivo".-

*Dirigido al logro de objetivos*, planificar es prever "hacer algo", pero lo que se quiere hacer no puede quedarse en la vaguedad de la idea. "Aquello" que se ha de hacer, tiene que expresarse con objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido (programado) o lo realizado (ejecutado) y los resultados obtenidos.-

*Por medios preferibles*, se trata de identificar los mejores medios con respecto a un input de recursos disponibles. Desde un punto de vista estrictamente técnico – operativo, este aspecto de la planificación puede

definirse como el arte de establecer procedimientos para la organización de las relaciones entre los medios y objetivos. Al mismo tiempo, se trata de proporcionar normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas que conducen a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada.-

Citando a otra autor, considerada experta en Planificación Estratégica, Cynthia Bendlin<sup>14</sup> plantea una serie de características que permiten entender esta metodología de forma práctica y dinámica:

*Visión Holística:* Constituye la visión de conjunto donde se ven las partes en función al todo. Esto permite un análisis mucho más enriquecedor y una herramienta fundamental para la priorización adecuada de objetivos y actividades. Además, el trabajo de equipo pasa por el concepto de cuerpo y las partes no funcionan adecuadamente si no se tiene una visión compartida.-

*Visión a largo plazo:* Constituye una de las principales características de la Planificación Estratégica. Define todos los objetivos específicos necesarios para el logro del objetivo general. Si se tiene un problema central que resolver se analizan todas las causas, eliminando la idea que existe una sola causa sino una suma de ellas, y por lo tanto la solución pasa por la suma de soluciones.-

Otras características que señala de la Planificación Estratégica son:

- ✓ Permite lograr objetivos de mayor impacto y duraderos en el tiempo.-
- ✓ Consolidación de la organización y la aproximación a objetivos superiores y no limitados como son las metas u objetivos a corto plazo.-
- ✓ Contribuye a la aproximación de la visión, es decir a la proyección que se tiene de la empresa u organización a largo plazo.-
- ✓ La interacción con el contexto, es sumamente importante a través de la definición de vías de comunicación con el mismo.-
- ✓ Gracias a la evaluación y seguimiento continuos se pueden identificar los cambios a ser introducidos en el plan, respondiendo así a la nueva realidad.-

---

<sup>14</sup> BENDLIN, Cynthia. Curso de Planificación Estratégica. Magíster en Salud Pública, Universidad de Valparaíso. Valparaíso, 2004.-

A las características anteriores, la Asociación Internacional para el Progreso de las Comunicaciones, agrega las siguientes ideas para definir la Planificación Estratégica:

- ✓ Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.-
- ✓ Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.-
- ✓ Establece un marco referencial general para toda organización.-
- ✓ Se maneja información fundamental externa.-
- ✓ Afronta mayores niveles de incertidumbre en la relación con los otros tipos de planeación.-
- ✓ Normalmente cubre amplios periodos.-
- ✓ No define lineamientos detallados.-
- ✓ Su parámetro principal es la eficiencia.-

Existen muchos otros enfoques para orientar el proceso de desarrollo de la Planificación Estratégica, David Fred<sup>15</sup> propone uno de ellos, dando paso a una serie acciones:

- a) Analizar la situación actual de la organización con el Entorno Externo e Interno clave (FODA).-
- b) Definir la Visión Institucional, la visión es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos ser?
- c) Formular la Misión Institución, esto significa responder a la pregunta ¿Cuáles son nuestros objetivos?, ¿Cómo lograremos nuestros objetivos?
- d) Analizar y formular las metas y objetivos estratégicos, los que están íntimamente relacionados con la enunciación de la Visión y Misión Institucional.-
- e) Elaborar los planes de acción.-
- f) Implementar las estrategias.-
- g) Ejecutar el Plan Estratégico.-

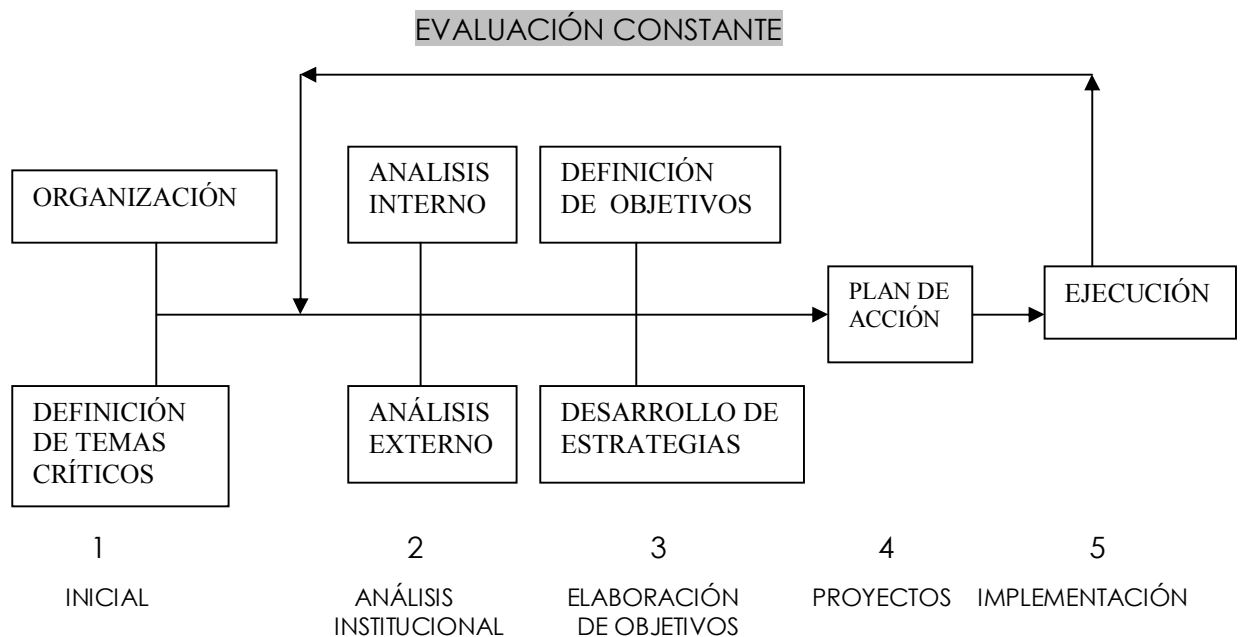
---

<sup>15</sup> FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México, Pearson/Pentrice Hall, 2003.-

h) Controlar y evaluar las acciones ejecutadas en relación a lo planificado.-

▪ FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Las fases de la Planificación Estratégica se pueden representar de manera esquemática en el siguiente cuadro<sup>16</sup> extraído de los apuntes entregados en la Cátedra de Planificación social, dictada por la docente Patricia Castañeda Meneses durante el año 2008.-



La Planificación Estratégica es manejada recurrentemente como un instrumento para favorecer el Desarrollo Organizacional de quienes lo utilizan, siendo las empresas de desarrollo comercial las que comúnmente se favorecen con su implementación. Sin embargo existen muchas otras organizaciones de carácter social que la emplean, ya que éstas se caracterizan por contar con escasos recursos, (económicos, humanos, materiales, tecnológicos, entre otros) y por querer alcanzar grandes objetivos que favorezcan su desarrollo, entendido este no sólo desde un punto de vista economicista sino con un enfoque en la persona, en su condición de ser social y agente estratégico de su propio desarrollo. Es por esto que resulta necesario profundizar en el concepto de Desarrollo Organizacional visto como un fin de la utilización del modelo anteriormente descrito.-

<sup>16</sup> CÁTEDRA de Planificación social. Profesora Patricia Castañeda Meneses, docente de la Escuela de Trabajo social, Universidad de Valparaíso. Valparaíso, 2008.-

- DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

### **Definición del término**

No existe una sola definición del Desarrollo Organizacional, debido a que han sido varios los autores que han elaborado a lo largo de los años muchas de ellas, sin embargo existe un consenso respecto a la naturaleza del campo y las principales características que posee, el cual está relacionado con las ciencias de la conducta aplicada al cambio planificado, y que éste busca el cambio de la organización total del sistema.-

Algunas de las primeras definiciones de Desarrollo Organizacional fueron enunciadas en la década de los años 60, Richard Beckhard<sup>17</sup>, fundador del campo del Desarrollo organizacional, lo define como: *“El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda organización, y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”*, de acuerdo a esta definición para Beckhard el DO involucra un cambio planeado que requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos de la organización.-

Otra definición apropiada del DO es la que elaboró Schmuck y Miles en el año 1971, y dice que *“el Desarrollo Organizacional se puede definir como un esfuerzo planificado y continuo para aplicar las ciencias de la conducta al mejoramiento de los sistemas, aplicando métodos reflexivos y autoanalíticos”*.-

Otras definiciones más recientes son:

“El desarrollo organizacional es un proceso de la organización para comprender y mejorar cualquiera y todos los procesos justificativos que pueda desarrollar una organización para el logro de cualquier objetivo. Un proceso para mejorar los procesos, eso es lo que básicamente ha tratado de ser el DO desde hace unos 25 años”, definición dada por Peter Vaill, 1989; <sup>18</sup> o la enunciada por Porras y Robertson, en 1992: “El DO es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la

---

<sup>17</sup> WENDELL L, French. Desarrollo Organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. 5ª edición. México, Pearson/Pentrice Hall, 2003.

<sup>18</sup> Op. Cit. Nº 17.

organización, mediante la alteración en las conductas de los miembros de la organización en el trabajo".-

Existe un modelo de Desarrollo Organizacional (DO) basado en el mejoramiento de la organización mediante la **investigación-acción participante**, el cual es utilizado por gran parte de las Organizaciones sociales, ya que involucra y pone en un lugar central a las personas que participan en ellas. Este modelo de Desarrollo Organizacional es caracterizado de la siguiente forma:

- 1.- El DO se enfoca en la cultura y los procesos.-
- 2.- Específicamente, el DO fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y de los procesos.-
- 3.- Los equipos de todas las clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas y son los objetivos de las actividades del DO.-
- 4.- El DO se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.-
- 5.- La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del DO.-
- 6.- El DO se concentra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.-
- 7.- Los practicantes del DO son facilitadores, colaboradores y co-aprendices con el sistema cliente.-
- 8.- Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos autoanalíticos. El DO considera al mejoramiento de la organización como un proceso permanente en el contexto de un entorno en constante cambio.-
- 9.- El DO se basa en un modelo de investigación-acción con una extensa participación de los miembros del sistema cliente.-

10.- El DO adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones "en las que todos ganan" es una práctica común en los programas de DO.-

La investigación-acción-participante es un modelo ideal para programas de cambio planificado en una organización o empresa a favor de su DO. Este modelo propone tres procesos que están involucrados en la investigación científica, a saber: *recopilación de datos*, *retroalimentación a los miembros del sistema cliente*, y *planificación de la acción*, basándose en los datos recogidos. Este será el modelo utilizado para desarrollar el proceso de Planificación Estratégica que permita el Desarrollo Organizacional en la Agrupación Líderes con mil capacidades, porque considera como eje central de la planificación para su desarrollo a sus integrantes, y la opinión que tengas éstos del futuro que quieren alcanzar estando asociados en esta organización. Los pasos anteriormente descritos serán desarrollados en Fases de trabajo, que concluyen con una Propuesta de Plan Estratégico, que debe ser sancionado por toda la organización.-

Toda acción para el desarrollo debe necesariamente estar orientada hacia un fin, un horizonte, o un modelo de desarrollo, sea esta una organización social pequeña, una empresa, una organización internacional, o un país. Existen varios modelos de desarrollo propuestos por diferentes organizaciones, principalmente de carácter internacional, uno de ellos es el modelo de Desarrollo Humano propuesto por Naciones Unidas y en el que Chile a nivel de Latinoamérica ostenta el primer lugar. Éste modelo se destaca por impulsar el desarrollo individual y colectivo de las personas, por medio de su potenciación como agentes participativos de su vida y de la vida en comunidad. Resulta necesario profundizar en este modelo por encontrarse altamente relacionado con la orientación que posee la Agrupación Líderes con mil capacidades.-

- **MODELO DE DESARROLLO HUMANO**

Este modelo de desarrollo es impulsado por Naciones Unidas, a través de un programa que establece criterios para favorecer el Desarrollo Humano. El desarrollo, en este modelo, es entendido no sólo como generador de crecimiento económico, sino también de beneficios que deben ser necesariamente distribuidos equitativamente en todas las dimensiones del bienestar social.-

Es un modelo centrado en las personas como agentes participativos activamente en las decisiones que les afectan, contando con las oportunidades y opciones que el modelo propone a los Estados garantizar, para integrar a las personas por medio de su potenciación, regenerando su capacidad de agente socialmente activo y favorable para comunidad.-

El modelo cuenta con los siguientes principios:

- a) El hombre es el principio y fin de cualquier esfuerzo por el desarrollo, sujeto y objeto de su propio desarrollo.-
- b) Existe una relación dinámica entre el macro y micro modelo de desarrollo, es decir entre la planificación de un país, un continente, una organización internacional; y las iniciativas y programas diseñados en cada comunidad.-
- c) La comunidad se entiende como territorio/organización/inteligente.-
- d) El ser humano es entendido como un "recurso estratégico" de desarrollo.-
- e) Se considera la participación, la integración, la cooperación, y la evolución como conceptos claves.-

Complementando estos principios, el PNUD expone que es necesario profundizar en los siguientes ejes para que las personas se consideren efectivamente como bases del desarrollo:

- a) *Equidad*: lo que significa "Igualdad de oportunidades para todos".-
- b) *Potenciación*: Libertad de las personas para incidir en su calidad de sujetos del desarrollo, en las decisiones que afectan sus vidas.-
- c) *Cooperación*: Participación y pertenencia a comunidades y grupos como modo de enriquecimiento recíproco y fuente de sentido social.-
- d) *Sustentabilidad*: Satisfacción de las Necesidades actuales sin comprometer las posibilidades de satisfacción de la misma por parte de las generaciones futuras.-
- e) *Seguridad*: Ejercicio de las oportunidades de desarrollo en forma libre y segura con la relativa confianza que estas no desaparezcan súbitamente en el futuro.-

f) *Productividad*: Participación plena de las personas en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado.-

En el PNUD del año 2000, se propone que para potenciar los principios anteriormente declarados es necesario que los países, regiones o comunidades deban orientar sus estrategias de desarrollo hacia la progresiva creación de un ambiente económico, social, político y cultural que potencie las capacidades individuales y sociales. Para ello, se requiere de la existencia de una cultura que favorezca las capacidades individuales y colectivas para actuar, la que sólo es posible alcanzar y mantener por medio de:

- El mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la comunidad en consideración a los componentes esenciales del desarrollo humano;
- La capacitación de los recursos humanos y su utilización como recurso estratégico del desarrollo, potenciando su capacidad para la planificación, la coordinación y la concertación de esfuerzos y recursos en función de un propósito común;
- Favorecer los procesos de participación popular en la identificación de problemas y en la toma de decisiones para su solución, reduciendo la brecha entre decidores y ejecutores; y
- Reforzar los sentimientos de arraigo y pertenencia hacia la comunidad, a partir de la consolidación de la identidad y cultura local.-

El Desarrollo Humano consiste en potenciar a las personas para que sean capaces de ejercer informada y concientemente los derechos y las oportunidades que el sistema social les ofrece, asumiendo que el papel de la persona es clave para su propio desarrollo y el de su comunidad.-

## Enfoque de Capital Social

Este es un enfoque comprensivo que surge del modelo de Desarrollo Humano, el cual permite analizar integralmente los recursos y posibilidades con que cuentan las personas para enfrentar procesos de promoción y desarrollo.-

Durston<sup>19</sup>, define capital social, como la comprensión del conjunto de normas, instituciones y organismos que promueven la confianza y cooperación entre las personas, en las comunidades y la sociedad en su conjunto. Las relaciones estables de confianza y cooperación pueden reducir costos de transacción, producir bienes públicos y facilitar la constitución de actores sociales e incluso de sociedades civiles saludables, aportando a la construcción del tejido social, el fortalecimiento de la democracia y la relación entre ciudadanía y los esfuerzos públicos en materia de pobreza e integración social.-

El elemento central de la definición de Durston son los lazos de confianza y la reciprocidad. Los factores que favorecen el capital social son: historia, empoderamiento de personas que habían sido excluidas, cooperación, y reciprocidad horizontal.-

Para Serrano<sup>20</sup> el capital social radica en "identificar algunos aspectos de la estructura social, por su función de articular recursos que pueden ser utilizados para realizar los intereses de los actores, favoreciendo las virtudes cívicas y estimulando el interés por los asuntos públicos".-

El capital social se caracteriza por generar relaciones horizontales y de proximidad entre las personas, principalmente a través de la participación en organizaciones y grupos sociales, basados en los valores anteriormente citados como la confianza, la cooperación y reciprocidad.-

Serrano también postula que el capital social permite obtener beneficios en distintas categorías a nivel personal y comunitario. En el siguiente cuadro se especifica y clasifica sus beneficios:

---

<sup>19</sup> PARSONS, T. En su: El sistema social. Madrid, Revista de Occidente, 1966.-

<sup>20</sup> SERRANO, Claudia. Pobreza, Capital Social y Ciudadanía. Revista Proposiciones, (34). Extraído de apuntes de Cátedra Planificación social, Escuela de Trabajo Social, Universidad de Valparaíso, año 2008.-

Tipo de activos o beneficios	Comunitarios
<p><b>Bienestar</b> Beneficios económicos y materiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento del desarrollo económico-social de la comunidad.-</li> <li>- Desarrollo de proyectos comunitarios.</li> <li>- Mayor sustentabilidad de los proyectos comunitarios.-</li> <li>- Mayor atracción de recursos económicos y materiales.-</li> </ul>
<p><b>Integración social</b> Beneficios sociales y culturales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de la vida social y comunitaria.-</li> <li>- Acceso a servicios colectivos.-</li> <li>- Mayor cohesión grupal.-</li> <li>- Fortalecimiento de la identidad comunitaria.-</li> </ul>
<p><b>Poder e influencia social</b> Beneficios políticos y cívicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor capacidad de coordinación de diferentes agentes.-</li> <li>- Mayor capacidad de diálogo, negociación y de generar acuerdos.-</li> <li>- Mayor interacción con el aparato Público y con otros agentes.-</li> <li>- Mejoramiento de la capacidad de propuesta e intervención.-</li> </ul>

Resulta necesario explicar que la Agrupación Líderes con mil capacidades está orientada hacia éste modelo de desarrollo, pero sin estar concientes de aquello, ya que no cuentan con el conocimiento teórico para tomar razón de esto. Sus objetivos y fundamento organizacional están orientados hacia la potenciación de sus integrantes como agentes de cambio en lo que a ellos les interesa modificar: las situaciones de discriminación que viven a diario, fenómeno de exclusión que se visualiza en todos los ámbitos de su vida.-

Las Personas con discapacidad, debido a su condición, son constantemente excluidas de los procesos sociales y marginadas de los espacios de poder, situación que han debido enfrentar a través de la creación de agrupaciones que les permitan ser representadas y visualizadas en el espacio público.-

Por ello a continuación se expone lo que teóricamente se entiende por exclusión e inclusión social, desde el punto de vista de los espacios y el ejercicio del poder.-

- PODER: EXCLUSIÓN E INCLUSIÓN SOCIAL EN PERSONAS CON DISCAPACIDAD

### **Relaciones de poder en la sociedad**

La palabra *poder* es definida por algunos autores como la capacidad de controlar e influenciar a otros, e imponerles la propia voluntad.-

Lo señalado se visualiza en nuestra sociedad a distintos niveles: personal, grupal o social, representado principalmente en las clases sociales y en cómo éstas se relacionan entre sí. Estas vinculaciones entre las personas, según Michael Karlberg<sup>21</sup>, tienen que diferenciarse del nivel sociocultural en el que se expresan, separando en el análisis las dimensiones distributivas graficadas en las relaciones de colaboración entre la gente y las relaciones de poder entre las referidas con anterioridad.-

Con lo anterior Karlberg hace mención a las relaciones de poder como: “*la cultura de la competencia, el cual imprime todas las dimensiones del modelo occidental de nuestra sociedad, la que está presente en la mayoría del mundo*”.-

“*Adversalismo normativo*” sería la definición, que el autor señalado, propone para definir a los sistemas económicos, políticos y jurídicos, que presentan al conflicto y su expresión institucional en la competencia, como el único método de interacción entre los actores. Siendo lo anterior la base para desechar todas las experiencias de mutualismo y cooperación del pasado, así como las del presente, y sus desarrollos teóricos.-

Para comprender la cultura de la competencia, el autor citado con anterioridad, plantea que es necesario analizar cómo las personas piensan y hablan sobre el poder. La forma en que algunas personas piensan y hablan influye de alguna u otra forma en como las personas interactúan en la esfera social. Esta interacción constante se refleja en los aspectos conductuales de los individuos, si la interacción entre las personas sólo se centrara en las relaciones de

---

<sup>21</sup> DUHART, Daniel. En su: Ensayo sobre Exclusión, Poder y Relaciones Sociales. Revista Mad. (14). Mayo, 2006.-

poder, específicamente en las dimensiones conflictivas de éste último, se obtendrían como resultados, fenómenos complejos importantes, a modo de ejemplo dentro de la temática abordada está: *La Exclusión Social*.-

El término señalado es definido por la CEPAL<sup>22</sup> como: *“Un fenómeno basado en la desintegración social; las sociedades contemporáneas son crecientemente incapaces de integrar a todos sus miembros, particularmente en el sistema económico y en los beneficios públicos y básicos, pero también en las instituciones y organizaciones formales y en las diversas redes de interacción social. La exclusión puede, por lo tanto, ser entendida como un síntoma de desintegración y una amenaza contra la cohesión social”*.-

En nuestra sociedad contemporánea las personas centran su atención en las relaciones conflictivas y competitivas únicamente, los aspectos de mutualidad no aparecen y por consiguiente prescriben los modelos de organización e interacción social, por ende surgen y se profundizan las relaciones sociales que se centran en la exclusión social. Un sistema social que se construye sobre la base de la cultura de la competencia es inherentemente excluyente, siendo su superación sólo por medio de su propia transformación.-

Fernando Robles<sup>23</sup> expone que existirían dos formas de exclusión social:

**Exclusión primaria:** Se entiende como la dificultad para *“acceder a los sistemas funcionales que puedan significar inclusión a prestaciones y servicios elementales”*, como educación, salud, trabajo, entre otras, que permiten el desarrollo de las habilidades personales y, la atención y cuidado de ámbitos elementales para alcanzar un nivel de vida determinado socialmente como adecuado.-

**Exclusión secundaria:** se entiende como la dificultad para acceder a *“redes interaccionales de influencia”*, entendidas como la red de favores o el intercambio de influencias, dando pie a interacciones personales que permitan acceder a una red de influencias beneficiosas para las personas, entendidas como redes de apoyo, que se van configurando en la medida en que las personas logren acceder a ciertos grupos sociales y desarrollar habilidades sociales y comunicacionales adecuadas a cada grupo.-

---

<sup>22</sup> CEPAL. La exclusión social de los grupos pobres en Chile. Santiago, Chile, 1998.-

<sup>23</sup> ROBLES, Fernando. Contramodernidad y Desigualdad Social: Individualización y Construcción de Identidad. La necesidad de una sociología de la exclusión. *Revista Mad.* (12). Mayo, 2005.-

En relación a esto, el término exclusión social está presente de una u otra forma en los miembros de la Agrupación Líderes con Mil Capacidades, debido a su condición de personas con discapacidad intelectual, lo cual propicia que el fenómeno señalado esté presente en su cotidianidad a nivel de exclusión secundaria. Es por ello que la Agrupación busca institucionalmente cambiar este fenómeno, pasando de la exclusión a la inclusión social de sus miembros, visualizando como vía más efectiva para ello el trabajo en conjunto, siendo la cooperación y la asociación las principales estrategias.-

Karlberg expone que los intentos por alcanzar un cierto nivel de inclusión entendida por Robles como: *“Un conjunto de pautas de acción que hacen posible que desde la orientación de los individuos hacia ellas, pasen a ser aceptados con un estatus determinado en el sistema social, a ser incluidos en dichos sistema y por lo tanto integrados a él”*, tendrían que estar orientadas hacia un proceso de transformación sociocultural, mediante una noción alternativa de poder, potenciando el poder *“para”*. Lo anterior se refiere al establecimiento de relaciones mutualistas de cooperación y colaboración, las cuales no son excluyentes, mediante la capacidad de realizar una acción o entablar una relación.-

Anthony Giddens<sup>24</sup> señala que el *poder* es una *capacidad transformadora* o es *la capacidad de lograr resultados*. La noción de poder que este autor propone sería independiente de la relación de poder que existiese en cada sociedad. Esta podría ser la clave para analizar el fenómeno de la exclusión social, y elaborar o proponer formas concretas para su superación.

Lo expuesto por el reciente autor se puede graficar en el siguiente cuadro:

---

<sup>24</sup> Op.Cit. N° 21.

Relaciones adversarias "Poder contra" Competencia		Relaciones mutuales "Poder con"	
Inequidad	Equidad	Inequidad	Equidad
"Poder sobre"	"Balance de poder"	"Empoderamiento asistido"	"Empoderamiento mutuo"
Coerción Dominación Opresión	Tabla Compromiso Frustración	Educación Nutrición Asistencia	Sinergia Colaboración Coordinación
Ganar/ Perder	Perder/perder	Ganar/ ganar	Ganar/ganar

En este cuadro comparativo se grafica la existencia de dos tipos de poder: uno limitado y estrecho, relaciones de "poder en contra", siendo el otro extremo de las relaciones de poder muy distinto, dado que muestra los posibles pasos a seguir para construir relaciones igualitarias en determinado contexto social.-

El autor ya señalado postula que para que se logren establecer relaciones de poder igualitarias, las cuales reflejen un nivel de inclusión de las personas, se necesitan políticas de integración que transformen el sistema relacional entre las personas. Competencia y conflicto son inherentemente excluyentes, si éstas últimas son definidas como principios gobernantes de un sistema social, es imposible su superación.-

Como ya se ha mencionado, todo cambio debe pasar por un cambio cultural de las personas, y esto se vislumbra como un cambio social, entendiéndose éste último como: *"el requerimiento en que los individuos, solos y colectivamente, lleven a cabo cambios de comprensión sobre lo que es posible en la formación de la condición humana. La educación, cuando es basada en ciclos continuos de reflexión y acción, fundada tanto en la teoría como en la práctica, puede apoyar profundos y transformativos procesos de aprendizajes y resultados, llevando potencialmente a cambios en un más amplio nivel organizacional y de la sociedad. La participación significativa requiere aprendizaje, cambios en la conducta, actitudes y relaciones de poder, facilitando una justicia social, la cual conllevaría a fortalecer los derechos ciudadanos. Esto último podría ser un factor relevante en influenciar el diseño de políticas públicas incluyentes, mejorando la responsabilidad de las instituciones del Estado<sup>25</sup>".-*

Transformando actitudes y conductas de diversos actores sociales, se podría generar un marco cultural favorable para la superación de la exclusión social, ésta última podría ser superada, según Karlberg, mediante relaciones de colaboración y empoderamiento asistido, para después avanzar hacia un

<sup>25</sup> Op. Cit. Nº 21.

empoderamiento mutuo. El desarrollo de las capacidades es parte de un proceso de aprendizaje, donde no sólo entran en juego ciertos conceptos, sino también actitudes, destrezas y cualidades. En una sociedad acostumbrada a una noción de poder como la coerción, y a su ejercicio por medio de relaciones adversarias o de competencia, el desarrollo de un modelo alternativo de ciudadanía y poder requiere un proceso de cambio cultural profundo.-

Un modelo cultural de integración tendría que estar orientado hacia la potenciación de las dimensiones psicoestructurales y sociestructurales de la cultura. Esto se logra mediante un proceso simultáneo de transformación personal y social, por medio del desarrollo y aplicación de capacidades, entendiéndose las referidas como: conceptos, aptitudes, conductas y destrezas.-

La transformación del modelo cultural en Chile es un paso importantísimo hacia la inclusión de las personas con discapacidad, paso que podría darse en el futuro de manera planificada, en base a un trabajo permanente, sistemático, profesional y estratégico que lleven a cabo las Personas con discapacidad y las Agrupaciones que las representan.-

La autogestión de los miembros de la Agrupación Líderes con mil capacidades, pretende cambiar el "modo" en que la sociedad mira a las PcD y para ello los referidos requieren de una orientación metodológica que les permita orientar y alcanzar sus objetivos.-

Para lo anterior, es que el presente proceso de Plan Estratégico pretende ser una herramienta de ayuda para la Agrupación, que contribuya efectivamente a la superación de las brechas de exclusión presente en las Personas con Discapacidad.-

Todo lo expuesto anteriormente se relaciona con el modelo de organización en que se basa la Agrupación Líderes con mil capacidades, y lo que se quiere alcanzar con ella, siendo éste un modelo importado, que cuenta con resultados muy positivos debido principalmente a que cuentan con un escenario económico, político y social favorable para su óptimo desarrollo.-

- AUTOGESTORES: MODELO Y EXPERIENCIA DE ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL

Autogestores, se denomina en Europa a las organizaciones de Personas con discapacidad intelectual que han sentido la necesidad de organizarse para resolver en conjunto las grandes dificultades que viven a diario, sobre todo las constantes formas de discriminación de que son objeto, en función del mejoramiento de las condiciones de vida de todos quienes, por motivos de discapacidad, no pueden desarrollarse plenamente. Surgieron a partir de la década del 60, inicialmente en España, impulsadas por las agrupaciones de padres de Personas con discapacidad intelectual, para que sus hijos e hijas puedan representarse a sí mismas. Éste modelo fue exportado hacia otros países del continente Europeo, ejemplo de ellos es la Agrupación Grunden, quien ha sido la organización inspiradora de Líderes con mil capacidades.-

El Comité Europeo e internacional de las Personas con discapacidad define la autogestión como: *el proceso que permite a las personas con discapacidad desarrollarse mediante la adquisición de las aptitudes convenientes y con los apoyos adecuados. La autogestión refuerza a las personas con discapacidad en su capacidad de representarse ellas mismas, hacer elecciones, y controlar su propia vida*<sup>26</sup>.-

Es importante que cada ser humano tenga influencia sobre su vida, forme parte de su barrio y de la sociedad, tome sus propias decisiones, se le escuche y se le trate con respeto. Lo anterior, muchas veces no sucede en las Personas con discapacidad, lo que genera en ellas un sentimiento de menoscabo, de infravaloración hacia su persona y de sus capacidades.-

Hoy en día son muchas las agrupaciones autogestoras existentes principalmente en Europa, que cuentan con el apoyo de la Comunidad europea, y que se encuentran agrupadas en diversas asociaciones de personas y familias.-

La autogestión posee principios orientadores, que han sido elaborados y reafirmados en función de las propias experiencias organizacionales, a modo de resumen es posible identificar los siguientes:

---

<sup>26</sup> INCLUSION Europe. Las personas con discapacidad intelectual pueden decidir por si mismas. Extraído de Página web: [www.inclusion-europe.org/self-advocacy](http://www.inclusion-europe.org/self-advocacy). Mayo de 2010.-

a) Pedir la opinión: Una persona con discapacidad intelectual puede contar con una opinión diferente a la que puede tener una persona sin discapacidad, por lo que es necesario solicitarles su opinión y respetarla, aun cuando se cuente con una opinión distinta.-

b) Aprender a escuchar a las personas con discapacidad intelectual: A lo largo de los años las personas con discapacidad han sido representadas por su grupo familiar, asociaciones de padres y/o centros de atención. Al no ejercer el derecho a la opinión durante muchos años o toda la vida, las personas no tienen un manejo adecuado respecto a la idea que quieren expresar, por lo que es necesario comenzar por darles la oportunidad de expresarse libremente e ir gradualmente ejercitando el derecho a la opinión.-

c) Proporcionar una información adaptada y oportunidades de expresarse: A menudo las personas con discapacidad no cuentan con el acceso a la información que les permita contar con un amplio conocimiento en un asunto o materia de su interés. Por tener dificultades para leer o requerir de explicaciones claras y personales de conceptos difíciles. Esta adaptación es uno de los principales retos de la autogestión.-

d) Evitar la protección excesiva: Estas personas son educadas constantemente en un ambiente sobreprotegido, tratando de evitar que se expongan a situaciones que les generen graves consecuencias para su vida, sin embargo es necesario que las personas con discapacidad intelectual cometan errores comunes, que les generen un aprendizaje concreto, efectivo y provechoso para sus vidas.-

e) Proporcionar la formación necesaria: La formación de una persona y en amplitud a un grupo de personas con discapacidad conlleva tiempo y apoyo, con el fin de adoptar aptitudes que permitan afirmar a las personas en su desarrollo vital.-

f) Ayudar al desarrollo de la autoestima: Debido a que las personas con discapacidad generalmente han sufrido situaciones de desmedro, exclusión y faltas de respeto a sus libertades fundamentales, es que mucha de ellas pueden contar con un bajo nivel de autoestima, por lo que atender este aspecto resulta vital en el mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual.-

g) Garantizar contactos con modelos positivos: Conocer otras realidades permite ampliar el grado de empatía entre las personas, principalmente los modelos positivos de personas con discapacidad que ya han desarrollado experiencias de autogestión a favor de la vida independiente y del control sobre la propia vida, sirven para fomentar este tipo de experiencias y permiten facilitar el camino o proceso de nuevos grupos.-

h) Apoyar a los grupos autogestores: Las experiencias de autogestión son el lugar donde las personas con discapacidad intelectual pueden intercambiar sus experiencias y opiniones sobre temas que les afectan, por lo que estos grupos desempeñan un papel muy importante en la vida de estas personas y en general de la comunidad. El apoyo debe provenir principalmente de los grupos familiares, de los profesionales, y de los organismos gubernamentales, ya que estos grupos son probablemente el medio más eficaz para permitir a las personas con discapacidad intelectual participar e influir en las políticas de su país, región, comuna o vecindad.-

El desarrollo en Europa de estas agrupaciones es exitoso, lo que ha motivado a muchas organizaciones de otros continentes, en particular de América latina, a adoptar estos principios e ideas que permitan generar agrupaciones similares en cada localidad, atendiendo efectivamente las diferencias culturales, de recursos y políticos que existen en América, principalmente en América del sur.-

Líderes con mil capacidades toma los principios y estilo organizacional de los Autogestores como un modelo a seguir, debido a que pone énfasis en las personas con discapacidad que lo integran, fortaleciéndolas como agentes de cambio y empoderándolas en sus derechos, facultades y deberes.-

En función de lo anterior y reconociendo múltiples metodologías para la realización de una Planificación Estratégica, es necesario precisar que para los efectos de este Seminario de Tesis y del proceso de Planificación Estratégica que se quiere implementar en la Agrupación Líderes con mil capacidades, se tomará en cuenta el aporte de los autores: Elena Camisaza, Miguel Guerrero y Rubén de Dios, en su texto "Capacitación a Distancia en gestión de organizaciones comunitarias: Metodología y Plan Estratégico de las organizaciones comunitarias", el cuál será enriquecido con la orientación que brindan los ejes Desarrollo Organizacional con el modelo de Investigación-acción-participativa y el Desarrollo Humano con enfoque en el capital social. Las características del

proceso de DO, recopilación de datos, retroalimentación a los miembros del sistema cliente y planificación de la acción se fusionarán con las Fases propias de la metodología, complementándola; y el Desarrollo Humano contribuirá con sus principios y ejes, para orientar la Propuesta de Plan Estratégico con que culminará el presente Seminario de Título.-

- DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTAS PARA DESARROLLAR EN LA AGRUPACIÓN LÍDERES CON MIL CAPACIDADES

El modelo utilizado para orientar el presente trabajo contempla las siguientes etapas o lineamientos generales:

1.- Fase inicial: como primera etapa, esta fase se ocupa del establecimiento de las condiciones iniciales del Proceso de planificación, poniendo énfasis en el contexto general e inmediato de la organización. Con el contexto general nos referimos a la realidad o situación nacional, y con el inmediato damos cuenta de las instituciones con que se tiene relación directa; del ámbito local de la experiencia, entendiéndose administración política del territorio; de los beneficiarios, o sea, las personas que demandan el servicio; de los proveedores, quienes ponen a disposición de la organización los recursos humanos, financieros y/o tecnológicos para el logro de los objetivos; de los reguladores, entendidos como los actores que formulan las leyes, reglamentos y políticas; y finalmente de los competidores, quienes son las organizaciones públicas o privadas que realizan una labor similar a la de la agrupación. Posteriormente se evalúan las condiciones y características internas de la organización, como su estructura jerárquica, la cultura organizacional, el sistema político, los recursos tecnológicos y económicos, los antecedentes históricos y las relaciones internas. Estos aspectos son investigados para elaborar los contextos anteriormente citados, con el fin de identificar los nudos críticos que pudieran dificultar el proceso de planificación y que deben necesariamente resolverse. Finalmente se elabora una Propuesta metodológica de trabajo, que es presentada a los actores involucrados.-

2.- Levantamiento de información: La información que se quiere recoger o levantar, está orientada hacia la configuración de un Diagnóstico Organizacional con uso de la Matriz FODA. Esto significa realizar un análisis institucional, estudiando los distintos aspectos de la organización, principalmente su posición en el contexto y su estado interno, para posteriormente definir y planear su rol y acción en el medio.-

A partir de este Diagnóstico FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión, visión, estrategias y objetivos de la organización. Como instrumento de levantamiento de información se utilizan distintas técnicas, en este caso se hará uso de la entrevista en profundidad, aplicada a un grupo de consulta, seleccionado por la estudiante que refiere, y representativo de la Agrupación.-

3.- Formulación de Propuesta de Plan Estratégico: esta etapa busca dar respuesta, en primer lugar, a los hallazgos de la fase anterior, por medio de la Formulación de un Plan preliminar de acción. Los puntos positivos que se toman en cuenta son las fortalezas y oportunidades, las que deben ser reforzadas y aprovechadas. Los puntos negativos que se deben considerar son las debilidades y amenazas, de las que se debe tomar conciencia y necesariamente ser controladas y anuladas. Luego, este Plan preliminar, debe ser expuesto al grupo de consulta representativo para que sancionen, en una primera instancia, los objetivos, actividades, estrategias, plazos y responsables estipulados en la Matriz Estratégica. Después de ser revisado, e identificados los aportes y ajustes que deben aplicársele, finalmente se construye una Propuesta del Plan Estratégico, que será presentado a toda la organización en una Asamblea General de socios y socias, para compartirlo, criticarlo, mejorarlo, y promoverlo, con el fin de que sea representativo de toda la organización, logrando de esta forma el compromiso general de ésta con los objetivos estratégicos del Plan Estratégico para el desarrollo organizacional de la Agrupación Líderes con mil capacidades periodo 2011 - 2015.-

# CAPÍTULO III

## Marco Metodológico

---

## MARCO METODOLÓGICO

### INTRODUCCION

En este capítulo del Seminario de Tesis, se detallan las Fases de trabajo y técnicas a utilizar en la implementación de la metodología de Planificación Estratégica declarada en el Marco de Referencia.-

El objetivo de llevar a cabo un Plan Estratégico en la Agrupación Líderes con mil capacidades es aportar a la institución un conjunto de elementos que faciliten su Desarrollo Organizacional y permita el uso eficiente y efectivo de su capital humano, recursos materiales y económicos, y la red secundaria que ha ido configurando desde su origen.-

La información es presentada como Fases de trabajo, para luego detallar y fundamentar la técnica de recogida de datos y del grupo de consulta. Finalmente se presenta una Tabla Gantt que permite presentar la planificación del trabajo en un esquema que contempla los objetivos específicos del Seminario de Título, y las semanas y meses en que esto debe llevarse a cabo. Se incorpora a esta Tabla Gantt el detalle de las actividades efectivamente realizadas.

- OBJETIVOS DEL SEMINARIO

### Objetivo General

“Contribuir a la Agrupación Líderes con mil capacidades con la implementación de un proceso de Planificación Estratégica, que culmine con una propuesta de Plan Estratégico que de orden a sus objetivos organizacionales en función de los recursos internos y las posibilidades de desarrollo organizacional con que cuenta”.-

### Objetivos Específicos

1.-Organizar el Proceso de Planificación Estratégica para su aplicación en la organización.-

2.-Definir nudos críticos dentro de la organización que posiblemente entorpezca el proceso de aplicación de la metodología.-

3.-Identificar el contexto previo existente interno y externo de la institución que facilite la construcción de un FODA organizacional.-

4.- Someter a Revisión y validación la Misión y Visión de la institución con los distintos integrantes de la institución.-

5.- Elaborar una propuesta de Plan estratégico de la Agrupación Líderes sustentada en la información recolectada.-

## PLAN DE TRABAJO

### ▪ FASE I: INICIAL

Esta es la primera Fase del proceso, en la que se estructura el trabajo posterior, estableciendo quiénes participarán de él, el contexto en que se desarrollará, los objetivos de la Planificación Estratégica y la previsión de dificultades que puedan ocurrir durante el proceso mismo.-

<b>Objetivo</b>	1.- Organizar el Proceso de Planificación Estratégica para su aplicación en la organización.- 2.- Definir nudos críticos dentro de la organización que posiblemente entorpezca el proceso de aplicación de la metodología.-
<b>Periodo</b>	Abril -Mayo 2010
<b>Tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recolectar información respecto de la organización.-</li> <li>✓ Indagación institucional y organizacional.-</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Estudiante seminarista
<b>Participantes</b>	Estudiante Seminarista Supervisor Institucional Directivos de Agrupación Líderes con mil capacidades Equipo asesor Agrupación Líderes con mil capacidades
<b>Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Libro de Actas de asamblea</li> <li>✓ Correos electrónicos</li> <li>✓ Documentación legal como Estatutos y Certificados</li> <li>✓ Libro de socios y socias</li> <li>✓ Libro de fotografías digitales</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión del correo electrónico de Líderes (agrupacionlideres@gmail.com).-</li> <li>✓ Lectura de documentos oficiales como Estatutos y actas de asamblea.-</li> <li>✓ Vista de fotografías de actividades desarrolladas a partir del año 2008.-</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Programación del modelo de Planificación Estratégica real a ser aplicado.-</li> <li>✓ Identificación de nudos críticos en la aplicación.-</li> <li>✓ Contexto institucional.-</li> <li>✓ Selección de participantes.-</li> </ul> <p>Paralelamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Construcción de Marco Referencial.-</li> <li>✓ Construcción de Marco Metodológico.-</li> </ul>

▪ **FASE II: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN: ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO**

En esta Fase se recoge la información, utilizando en este caso una entrevista semiestructurada, la cual otorgará información clave para analizar interna y externamente a la organización, configurando un diagnóstico organizacional FODA.-

<b>Objetivo</b>	3.- Identificar el contexto previo existente interno y externo de la institución que facilite la construcción de un FODA organizacional.- 4.- Revisión y validación de la Misión y Visión de la institución con los distintos integrantes de la institución.-
<b>Periodo</b>	Junio – Julio 2010
<b>Tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Confeccionar entrevista semiestructurada.-</li> <li>✓ Aplicar entrevistas piloto.-</li> <li>✓ Corregir entrevista piloto y confeccionar entrevista semiestructurada final.-</li> <li>✓ Calendarizar y coordinar estratégicamente la aplicación de entrevista a los distintos participantes del grupo de consulta.-</li> <li>✓ Aplicar entrevistas semiestructuradas al grupo de consulta.-</li> <li>✓ Analizar entrevistas en función de la identificación de factores internos y externos para elaborar un Diagnóstico FODA.-</li> <li>✓ Elaborar la Misión y Visión institucional a partir de los resultados de la entrevista semiestructurada.-</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Estudiante seminarista
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Directivos de Agrupación Líderes</li> <li>✓ Equipo asesor Agrupación Líderes</li> <li>✓ Estudiante seminarista</li> <li>✓ Directivos de Centros partícipes de Líderes</li> <li>✓ Grupo de socios y socias de Líderes</li> </ul>
<b>Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevista semiestructurada</li> <li>✓ Grabadora de voz</li> <li>✓ Cassette</li> <li>✓ Dinero para pasajes</li> </ul>
<b>Técnicas</b>	Entrevista semiestructurada
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrevistas a participantes de la Agrupación, Directiva y asesores junto a centros colaborativos.-</li> <li>✓ Aplicación de entrevistas semiestructuradas a los distintos actores de la Agrupación para obtener su percepción de la realidad Interna y externa de Líderes.-</li> <li>✓ Elaboración de un diagnóstico FODA.-</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Análisis interno de la Agrupación Líderes</li> <li>✓ Análisis externo de la Agrupación Líderes</li> <li>✓ Revisión de la Visión y Misión institucional</li> </ul>

▪ **FASE III: FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO**

Esta Fase el trabajo consiste en analizar las entrevistas para formular función de ordenar la información según las categorías y subcategorías que se establecieron con anterioridad, y de esta manera elaborar la Visión, Misión, Principios orientadores y Objetivos estratégicos de desarrollo de la Agrupación Líderes con mil capacidades.-

<b>Objetivo</b>	5.- Elaborar una propuesta de Plan estratégico de la Agrupación Líderes con mil capacidades, sustentada en la información recolectada.-
<b>Periodo</b>	Agosto – Septiembre
<b>Tareas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Traspasar entrevistas de grabación de voz a texto escrito.-</li> <li>✓ Analizar información obtenida en entrevistas.-</li> <li>✓ Confeccionar propuesta de Plan Estratégico de desarrollo organizacional para la Agrupación Líderes con mil capacidades.-</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Estudiante seminarista
<b>Participantes</b>	Estudiante seminarista
<b>Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Impresora</li> <li>✓ Hojas de papel blanco</li> <li>✓ Grabadora de voz</li> <li>✓ Computador</li> </ul>
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Escuchar entrevista y traspasar información textual a modo escrito digital.-</li> <li>✓ Releer textos.-</li> </ul>
<b>Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Visión de la Agrupación Líderes</li> <li>✓ Misión de la Agrupación Líderes</li> <li>✓ Principios orientadores Líderes</li> <li>✓ Objetivos estratégicos de la Agrupación Líderes</li> </ul>

- IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES DEL PROCESO

Las personas que participan en la agrupación Líderes y que se consideraron como potenciales para integrar el "grupo de consulta" para la elaboración de una propuesta de Plan estratégico alcanzan las 20, estableciendo como número esperado de entrevistas 12.-

Se tomará en cuenta a cada grupo que pertenece a la agrupación. El equipo asesor está compuesto por siete profesionales, estableciendo como razonable la aplicación de la entrevista a 5 de ellos, idealmente los más participativos. Del grupo de la Directiva que está compuesto por 9 personas, se espera aplicar la entrevista a todos ellos, debido a que son el grupo protagonista y encargado de su liderazgo, sin embargo es aceptable entrevistar a 7.-

La entrevista a Centros participantes y colaboradores externos se aplicará para conocer la visión que tienen ellos desde fuera de la propia Agrupación, por lo que sus entrevistas no serán incluidas en la creación del Plan Estratégico, mas bien serán tomadas en cuenta para configurar el escenario en que se desenvuelve la organización.-

- TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS

La *entrevista semiestructurada*, es un instrumento basado en preguntas que no cuentan con un punteo estricto, no posee una estructura lineal, más bien es flexible en función del contexto y la relación establecida entre la persona entrevistada y el entrevistador, para obtener cierta información objetiva que debe necesariamente ser determinada de antemano.-

El instrumento de investigación social utilizado para la recogida de datos será la entrevista en profundidad, específicamente la entrevista focalizada, según se señala en el libro *Técnicas cualitativas de Investigación social* elaborado por Miguel Valles<sup>27</sup>.-

La *entrevista focalizada* posee la particularidad de centrarse en las experiencias subjetivas de la gente expuesta a una situación concreta, o experiencia social particular, con el propósito de obtener información de las fuentes cognitivas y emocionales de los entrevistados. Para elaborar este instrumento es necesario poseer conocimiento previo de lo que se quiere

---

<sup>27</sup> VALLES, Miguel. *Técnicas cualitativas de Investigación Social*. Madrid, Síntesis, 2003.-

investigar, del entrevistado, y haber formulado hipótesis que puedan ser contrastadas con la respuesta de los entrevistados.-

Según Merton y Kendall<sup>28</sup> la entrevista focalizada para que resulte productiva ha de basarse en cuatro criterios:

1.- *Sin dirección*, es decir, tratar que la mayoría de las respuestas sean espontáneas o libres, en vez de forzadas o inducidas.-

2.- *Especificidad*, alentar al entrevistado a dar respuestas concretas, no difusas o genéricas.-

3.- *Amplitud*, indagar en la gama de evocaciones experimentadas por la persona entrevistada.-

4.- *Profundidad y contexto personal*, la entrevista debería sacar las implicaciones afectivas y con carga valorativa de las respuestas de los sujetos, para determinar si la experiencia tuvo significación central o periférica, obteniendo el contexto personal relevante del entrevistado, las asociaciones ideosincráticas, las creencias y las ideas.-

El enfoque semidirigido de la entrevista conlleva a la obtención de profundidad, especificidad y amplitud de las respuestas.-

Citando nuevamente a Merton y Kendall para referirse al grado de cierre o apertura de la entrevista, y fundamentando la elección de la *entrevista en profundidad semidirigida* para el presente Seminario de Tesis, es que para las primeras fases de la entrevista focalizada las preguntas completamente desestructuradas resultan apropiadas, dado la máxima productividad que ofrecen, lo cual es aprovechado durante toda la entrevista. Sin embargo, hay ocasiones en que es necesario que el entrevistador asuma más control en las preguntas donde se apliquen los criterios de profundidad, especificidad y amplitud. Es por todo esto que la dirección moderada de la entrevista resulta mucho más productiva que la dirigida completamente, es decir, las preguntas deberían ser parcialmente estructuradas en vez de estructuradas completamente.-

---

<sup>28</sup> Op. Cit. N° 27.

Sin embargo, el instrumento utilizado contiene particularidades que pueden ser atribuidas a la Entrevista estandarizada no programada, que se caracteriza por:

- 1.- La estandarización del significado de una pregunta requiere formularla en términos familiares al entrevistado.-
- 2.- No cuenta con una secuencia de preguntas satisfactorias para todos los entrevistados.-
- 3.- Es factible conseguir la equivalencia del significado para todos los entrevistados, a través del estudio de estos y la selección y preparación del entrevistador, de modo que se hagan y ordenen las preguntas a la medida de los consultados.-

La entrevista en profundidad semidirigida o semiestructurada ha de ser el único instrumento de recolección de información utilizado formalmente en el proceso de Planificación Estratégica de la Agrupación Líderes con mil capacidades.-

## **La entrevista**

La entrevista está basada en la experiencia que las y los entrevistados tienen al participar en la Agrupación Líderes con mil capacidades. Está estructurada por cinco ejes, que se detallan en el Anexo 1:

- a) **Agrupación Líderes con mil capacidades**, contemplando las categorías: *Estructura organizacional* (Roles dentro de la agrupación, Sistema político de la agrupación, Momentos significativos dentro de la agrupación, Conflictos organizacionales); *Liderazgos en la organización* (Posicionamiento de liderazgos); y *Cultura organizacional* (Intersubjetividad organizacional, Hábitos organizacionales).-
- b) **Redes secundarias**, categorizada en *Relaciones sociales* (Relaciones entre individuo y grupo, Relaciones de grupos entre sí, Relaciones entre individuo y organización, Relaciones entre grupos y organización).-
- c) **Tecnologías**, con la categoría *Conocimientos adquiridos* (Aprendizajes significativos, Herramientas de cambio).-

d) **Análisis Institucional**, con las categorías: *Análisis organizacional interior* (Fortalezas, Debilidades) y *Análisis organizacional exterior* (Oportunidades, Amenazas).-

e) **Desarrollo organizacional**, categorizado en *Elaboración de proyecto organizacional* (Visión, Misión, Objetivos estratégicos).-

Las respuestas a los ejes temáticos detallados anteriormente, permitirán configurar la propuesta de un Plan Estratégico para la Agrupación Líderes con mil capacidades. En primer lugar debe configurarse la Visión institucional, para dar lugar a la Misión y Principios orientadores. Todo lo cual dará paso a la construcción de los objetivos estratégicos, utilizando la siguiente matriz de planificación.-

- MODELO DE MATRIZ PARA CREAR EL PLAN ESTRATÉGICO

**Objetivo Estratégico:**

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Productos o medios de verificación</b>	<b>Tiempo de realización</b>	<b>Responsable</b>



# CAPÍTULO IV

## Registro del Proceso

---

## REGISTRO DEL PROCESO

### INTRODUCCIÓN

El presente capítulo da cuenta de las etapas que se llevaron a cabo en el proceso de Planificación Estratégica de la Agrupación Líderes con mil capacidades. Estas etapas o fases fueron orientadas por el objetivo general del seminario de título: "Contribuir a la Agrupación Líderes con mil capacidades con la implementación de un proceso de Planificación Estratégica, que culmine con una propuesta de Plan Estratégico que de orden a sus objetivos organizacionales en función de los recursos internos y las posibilidades de desarrollo organizacional con que cuenta".-

La presentación de la información está organizada a través de los objetivos específicos del seminario, que estructuran todo el proceso de Planificación Estratégica hasta llegar a la formulación de la propuesta de Plan Estratégico para la Agrupación Líderes con mil capacidades.-

- **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 1:** "Organizar el Proceso de Planificación Estratégica para su aplicación en la organización".-

**Plazos:** Abril a Mayo de 2010.-

El 7 de abril del presente año, se da a conocer en una reunión de Directiva, instancia en donde asisten ambas Directivas de la Agrupación junto al equipo Asesor, la posibilidad de llevar a cabo un proceso metodológico denominado Planificación Estratégica, que posee como característica principal, contribuir a las organizaciones que lo utilizan, en el establecimiento de objetivos a mediano y largo plazo, para mejorar su gestión y desarrollo organizacional, a través de un análisis de los recursos internos y externos con que cuenta la organización para alcanzar dichos objetivos. Esta propuesta fue bien recibida por las personas asistentes a esta reunión, y posteriormente se realizó un compromiso de palabra para participar de este proceso, que será guiado por la estudiante que refiere.-

Para comenzar con el proceso de Planificación Estratégica, durante el mes de Abril, se configuró un grupo de consulta representativo, que fue seleccionado por la estudiante, por pertenecer voluntariamente como Asesora en la Agrupación, y por ello contar con el conocimiento de las capacidades personales de cada uno de sus integrantes, que permita entregar la mayor y mejor información respecto a la organización, para favorecer de esta forma la elaboración del diagnóstico organizacional y el posterior Plan Estratégico. En primer lugar se elaboró un listado con las posibles personas que pudieran conformar este grupo de consulta, se tomó en cuenta a las personas que integran ambas directivas, del equipo asesor, a las personas con mayor trayectoria y compromiso con la organización, y del grupo de socios y socias a quienes participan con mayor regularidad, con su asistencia e intervenciones en las actividades. El resultado de esta lista fueron 20 personas consideradas potenciales para integrar este grupo consulta.-

Posteriormente se estableció una ruta metodológica, que contempla principalmente los objetivos del Seminario, general y específicos, y las instancias de trabajo en que se abordarán temas relacionados con la Planificación Estratégica.-

Las instancias en que se reúne la organización son sistemáticas y están determinadas con anterioridad al inicio del presente seminario, los días miércoles a las 16.00 horas, estas son: Asamblea General ordinaria, Reunión de Directiva

con Asesores, y dos sesiones del Taller de Derechos humanos, cada una con su objetivo y naturaleza distinta, por lo tanto para tratar asuntos relacionados con el Plan Estratégico se programaron dos sesiones especiales con tiempo de dedicación exclusivo, sin perjuicio de ocupar 10 a 5 minutos de las otras instancias de reunión para entregar información relevante. Estas sesiones exclusivas fueron programadas para el quinto miércoles del mes de Junio y septiembre. En junio se planificó realizar una actividad grupal que permita desarrollar colectivamente un Análisis FODA de la organización, y para el mes de septiembre se estableció una actividad que permita sancionar en primera instancia el Plan estratégico. Durante el mes de Junio y Julio se programó la aplicación de entrevistas en profundidad a cada una de las personas que conforman el grupo de consulta, estableciendo como un número aceptable de entrevistas a 12 personas. Para Agosto y Septiembre se programó el análisis de la información y la elaboración de una propuesta de Plan Estratégico.-

- **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 2:** "Definir nudos críticos dentro de la organización que posiblemente entorpezca el proceso de aplicación de la metodología".-

**Plazos:** Mayo de 2010.-

Los nudos críticos que se logró identificar en esta fase, fue la disposición en la utilización del tiempo, es decir, la disposición de días para desarrollar las sesiones de trabajo. Como se mencionó anteriormente, la Agrupación ya contaba con una calendarización de sus actividades, por lo que se debió incorporar a este calendario, en función del tiempo disponible, solo dos sesiones que coinciden con el quinto día miércoles del mes de junio y septiembre, al comienzo de la etapa de recogida de datos y al final de la fase de análisis de la información, respectivamente.-

Otro punto necesario de atender a modo de preveer situaciones problemáticas, fue la modalidad en que se aplicaría la entrevista en profundidad a las Personas con discapacidad intelectual presentes en el grupo de consulta, ya que fue necesario adecuar las preguntas, simplificando las palabras y limitando la entrevista a un tiempo determinado, ya que estas personas cuentan con algunas dificultades para concentrarse por más de 30 minutos.-

- **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 3:** "Identificar el contexto previo existente interno y externo de la institución que facilite la construcción de un FODA organizacional".-

**Plazos:** Junio a Julio de 2010.-

Durante este periodo estaba programada una sesión de trabajo grupal para desarrollar colectivamente un análisis FODA de la organización. Esta sesión no pudo realizarse ya que se presentó una fuerte lluvia en toda la región, que impidió la asistencia a la sesión de la mayoría de las personas del grupo de consulta convocadas, asistiendo sólo una de ellas. Luego de ver la inasistencia de la mayoría de los convocados se suspendió la sesión. Debido a la calendarización de actividades de la agrupación, fue imposible volver a calendarizar esta actividad, por lo tanto, no se pudo realizar el análisis FODA de manera colectiva.-

Sin embargo, se siguió con los planes para el Levantamiento de información, a través de una entrevista en profundidad al grupo de consulta. De estas entrevistas se extrajo la información, que es analizada a continuación.-

#### **Análisis de entrevistas para la construcción de un FODA Organizacional.-**

La Matriz FODA es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar los aspectos positivos y negativos, internos y externos de una situación, una familia, una organización, proyecto u otros. Para elaborar un FODA Organizacional de la Agrupación Líderes con mil capacidades se ha de analizar el contenido de las entrevistas aplicadas a una parte representativa de sus integrantes.-

1.- Análisis en relación a las **FORTALEZAS** de la Agrupación Líderes con mil capacidades. Éstas deben utilizarse y potenciarse ya que son parte de las características internas positivas de la Agrupación.-

Ante la pregunta: **¿Cuáles crees tú que son las fortalezas o virtudes de la Agrupación Líderes con mil capacidades?** Las respuestas fueron variadas, orientadas principalmente a las relaciones de amistad y afecto que se han establecido entre sus integrantes, lo que ha permitido evitar conflictos dentro de la Agrupación.-

## Recursos Humanos

*“Primero que la pasamos bien, que es gente alegre, que todo se trata como en la buena onda, ha habido muy pocos conflictos dentro de la agrupación siendo que es súper complicado poder ponerse de acuerdo”.- R.Q.P.*

*“...que hay un compromiso de parte de los socios y socias y ese compromiso creo que se basa principalmente en el interés, o sea, vemos que Líderes es necesario para nuestras vidas porque viene a satisfacer muchas necesidades”.- M.S.M.*

*“Yo creo que los chiquillos son muy solidarios entre ellos, yo creo que los miembros, los socios de la agrupación comparten eso de generar apoyo entre ellos mismos”.-*

*“...me gusta por ejemplo la tenacidad de muchos de sus miembros, yo admiro mucho a la Valeria, admiro mucho a Cristian Palma, admiro mucho a la Lisy también dentro de sus historias personales porque se la juegan , tienen confianza en sí mismos y están dispuestos a dar la cara, esa cuestión a mí me gusta porque es mucho más fácil esconderte detrás de la masa pero ellos no po’ y son súper humildes dentro del dar la cara, no es así como con un afán de figuración sino que es con un afán de real aporte desde lo que yo puedo aportar”.- L.T.T.*

*“Que somos muy perseverantes, organizados y por sobre todo muy comprometidos con la Agrupación, tanto los jóvenes como los asesores”.- M.A.Q.*

Recursos Humanos: Las personas que integran y participan en la Agrupación Líderes con mil capacidades han llevado a cabo un proceso gradual no planificado, que ha permitido configurar relaciones de amistad sobrepasando los objetivos que persigue la agrupación, es decir, la amistad es vista como un sello identificador de sus integrantes, como una herramienta para alcanzar los objetivos y no un objetivo en sí mismo, además de ser útil en la ausencia de conflictos organizacionales, conflictos que es tan común visualizar en la mayoría de las organizaciones sociales o comerciales. El alto grado de compromiso por parte de sus integrantes con los objetivos de la Agrupación es reforzado por estas relaciones de amistad, apoyo mutuo y cariño que existe entre todos ellos.-

## Desarrollo Organizacional

*“que hemos sido ordenados dentro de todo, nos juntamos poco pero somos efectivos, nos ponemos un objetivo y lo realizamos, de repente con más o menos esfuerzo, con el apoyo de más o menos gente pero igual llegamos a hacer las cosas que hemos dicho que vamos a hacer”.- Y.U.C.*

*“Las ganas de seguir creciendo y las ganas de que muchos más chiquillos se sigan incorporando para formar una red social más potente y quizás con diferentes habilidades”.- C.B.O.*

*“Una fortaleza es el apoyo que los asesores dan y el que nos inciten a hacer lo bueno, también nos enseñan a vivir en la vida mas responsables, mas independientes. Y el apoyo se enfoca no solamente con lo que pase ahora, sino que a futuro también”.- V.V.G.*

*“Ya estamos considerados por SENADIS y a través de ello podemos obtener recursos para los Proyectos concursables”.- C.M.M.*

Desarrollo Organizacional: El trabajo que ha desarrollado la Agrupación en el poco tiempo que lleva funcionando ha generado varios logros importantes para todos quienes participan en ella, lo que refuerza su interés por seguir participando ya que pueden visualizar los resultados que tiene cada gestión, reunión o actividad en que participan, ejemplo de ello es el reconocimiento por parte de la Institución Pública más importante en materia de Discapacidad como es SENADIS, no sólo por el éxito de las acciones sino también por lo innovador y coherente que resulta el modelo de organización que promueve la Agrupación. La eficiencia y efectividad son resultado de un trabajo responsable y planificado, la Agrupación cuenta con muy pocos recursos económicos en comparación a otras organizaciones similares, sin embargo ha podido desarrollar actividades exitosas con pocos recursos, por medio de las redes de apoyo, el trabajo voluntario y el uso eficiente de los medios de comunicación, ejemplo de ello es el 1º Seminario de Líderes con mil capacidades realizado el 21 de octubre del presente año, que contó con la presencia de más de 180 personas, de diversas comunas de la región de Valparaíso, diputados y diversas autoridades, expositores como Amnistía Internacional, SENADIS, Universidad Federico Santa María, entre otros, esta actividad fue desarrollada íntegramente por los socios, socias, Directivos y Asesores de la Agrupación y no significó ningún gasto económico. Estos resultados

promueven en la Agrupación el deseo de proyectarse en el futuro, estableciendo metas cada vez más ambiciosas.-

2.- Análisis en relación a las **OPORTUNIDADES** de la Agrupación Líderes con mil capacidades. Éstas deben ser aprovechadas en virtud del desarrollo organizacional de la Agrupación.-

Ante la pregunta: **¿Cuál o cuáles crees tú que son las oportunidades con que cuenta la Agrupación para crecer y desarrollarse?**

Redes Secundarias

*“se ha interesado mucha gente que dona su tiempo profesional, diseñadores, ingenieros, periodistas, y es su forma de colaborar po’ y ellos encuentran que el proyecto realmente tiene un sentido claro, luchar por los derechos humanos”.- Y.U.C.*

*“La diversidad de personas enriquece al grupo y permite generar redes sociales de apoyo de diferentes áreas, que favorece de alguna forma el quehacer cotidiano y se han podido establecer contactos importantes para lograr mayores beneficios”.- M.A.Q.*

Redes secundarias: La red secundaria con que cuenta la Agrupación es una fuente de apoyo constante y voluntario, que es vista como una oportunidad para desarrollar actividades y llevar a cabo los objetivos de la organización. Su generación se debe a los contactos o relaciones sociales con que cuenta cada uno de sus integrantes y participantes, y está en constante crecimiento. Esto ha llevado a que muchos profesionales de diversas áreas de trabajo muestren interés en relacionarse con la Agrupación y contribuir desde su profesión u oficio al proyecto de la Agrupación.-

Recursos Facilitadores

*“Yo creo que dentro de lo poco que nos juntamos hemos hecho harto, pero obviamente uno requiere de más tiempo para discutir ciertas cosas, entonces ahí el teléfono o el e-mail como que de repente nos ayudan a comunicarnos”.-*

*“ Yo creo que ya el próximo año vamos a estar a full, creo que en los proyectos nos va a ir bien, porque en muchos proyectos no se especifican datos, por ejemplo se pone la palabra alumno pero no se especifica si es de Escuela especial, de Escuela común, entonces están*

*abiertos, y cualquier alumno, sea de básica, media, prebásica, y como no se especifica, nosotros tenemos el derecho a postular a cualquier proyecto”.- C.B.O.*

Recursos facilitadores: Los medios tecnológicos han contribuido enormemente en la facilitación de la comunicación entre los participantes de la Agrupación para coordinar actividades, difundir información, contactar a instituciones, profesionales y autoridades, entre otras acciones, permitiendo el uso eficiente del tiempo y el aprovechamiento de los recursos dispuestos por cada Asesor, centro laboral o educativo. El contar con un correo institucional permite concentrar la información, tanto la que se recibe como la que se exporta, y ordenar de esta forma todo lo relacionado a la Agrupación.-

Los proyectos concursables configuran el modelo de obtención de recursos más difundido en los últimos años, debido al rol subsidiario que ha adquirido el Estado de Chile, éstos generalmente establecen el grupo beneficiario de ciertos fondos concursables, sin embargo muchos de ellos no especifican claramente a su población objetivo, pudiendo entonces ser aprovechados, por ejemplo, por grupos de Personas con Discapacidad que se interesen en la temática o línea estratégica que promueva dicho concurso.-

Valoración Social

*“mediáticamente hablando que a lo mejor puede sonar un poco fuerte pero como que esto es como una novedad, así como “mira la gente, los síndrome de down como se organizan” como que desde afuera, desde el morbo a lo mejor, es como sorprendente de que los chiquillos puedan ir a un curso de computación o que puedan hacer una fiesta”.- M.O.R.*

*“La oportunidad de ser los pioneros, en qué sentido, yo creo que si los chiquillos venden bien, en el sentido de que lo presenten bien, como yo creo que ha sido, como se han dado las cosas, yo creo que se van a abrir muchas puertas desde las otras instancias a nivel comunitario, me refiero a: el SENADIS nos apoya, hay un apoyo desde el nombre cierto. (Pausa) Retomando, creo que al ser los pioneros a nivel nacional y al tener un sustento tan válido como es el hecho de que la misma persona con esta necesidad de apoyo en el área intelectual sea capaz de pararse y decir: yo tengo opinión, esto es lo que quiero y esto es lo que te pido, es tan válido y es tan básico que a todo el mundo le parece una idea tan buena que dicen yo no puedo sustraerme, sobre todo las organizaciones que trabajan con personas que tienen como*

*ésta visión de la unidad, la colaboración, la solidaridad dicen es que nos pasaríamos de imbéciles si es que no apoyamos esta iniciativa”.- L.T.T.*

*“creo que en los proyectos nos va a ir bien, porque en muchos proyectos no se especifican datos, por ejemplo se pone la palabra alumno pero no se especifica si es de Escuela especial, de escuela común, entonces están abiertos, y a todos los alumnos, por ejemplo, sale alumno básica, media, prebásica, y como no se especifica, nosotros tenemos derecho a postular a cualquier proyecto (...)si la autoridad no se adecua nosotros tenemos que aprovechar todo lo que sea, de todas sus falencias para que los chiquillos puedan participar.- C.B.O.*

*“Que se está sentando un precedente en constitución de agrupación de Personas con discapacidad, antes no visto e incluso negado legalmente”.- M.O.R.*

*“Creo que desde el punto de vista social la agrupación Líderes es atractiva, no nos gusta decir que a lo mejor somos los únicos en Chile pero cuando hemos ido a hablar con ciertas autoridades, con ciertos profesionales, o con ciertos apoderados o papás mejor dicho de los socios porque no somos un colegio, ellos ven algo especial en Líderes, algo que no ven en otros espacios, entonces desde ese punto de vista como además trabajamos con un grupo prioritario, vulnerable, que son las personas con discapacidad, hay políticas sociales que le dan mas apoyo en ese sentido, hay proyectos que son especialmente pensados en ellos, más allá de que los vayas a ganar o no, pero hay líneas de postulación que están solamente orientadas a personas con discapacidad”.- R.Q.P.*

Valoración social: El reconocimiento que ha adquirido la Agrupación en el corto tiempo que lleva de funcionamiento, se debe a que es considerada una Agrupación pionera en el surgimiento de organizaciones Autogestoras y que ha sabido concretar sus objetivos, siendo sumamente eficiente en el uso de sus recursos. Esto ha llevado a incrementar las relaciones secundarias o los contactos con instituciones, agrupaciones y personas naturales que reconocen en este modelo un sentido claro de justicia social, de reivindicación de derechos y de evidencia concreta que las personas con discapacidad pueden mejorar su capacidad adaptativa y participar política, social, cultural, laboral, educacionalmente como cualquier otra persona. Esta valoración social también puede ser considerada como un “valor agregado” a la hora de postular a

Proyectos concursables, ya que las personas con discapacidad son consideradas como un grupo prioritario de la Política social.-

3.- Análisis en relación a las **DEBILIDADES** de la Agrupación Líderes con mil capacidades. Éstas deben ser eliminadas o controladas para evitar que entorpezcan el correcto funcionamiento de la Agrupación.-

Ante la pregunta: **¿Cuál crees tú que son los aspectos débiles de la Agrupación?**

Recursos Humanos

*“De que pase por los socios en realidad, como que no se interesen por ir a Líderes, y no, no le veo más allá otras cosas malas”.- M.S.M.*

*“yo creo que tenemos que desmarcarnos de los centros, esto surgió por los jóvenes que participábamos en distintos centros pero esto ya agarró otro vuelo, entonces de a poco se han ido desmarcando y hay que desmarcarse totalmente”.- Y.U.C.*

*“Las irresponsabilidades que tienen algunos, los socios y directiva”.- V.V.G.*

Recursos Humanos: Existe en la Agrupación personas que no cumplen a cabalidad con los compromisos adquiridos según el cargo que ocupan, en lo relacionado a los horarios, asistencia y participación, y tareas encomendadas, esto ha sido controlando por medio de reuniones con dichas personas para solicitarles mayor compromiso y responsabilidad con la Agrupación, estableciendo dos formas de atenderlo: Corrigiendo el comportamiento irresponsable o bien separándolas de sus funciones hasta que cuente con las condiciones para retomar el cargo o función encomendada. En relación a la dependencia de los centros participantes con la participación en la Agrupación, los socios y socias relacionan de mala manera su desvinculación a un Centro laboral o educativo participante de la organización con la participación a las actividades propias de la Agrupación Líderes con mil capacidades, bajo la lógica de que al dejar de asistir a este centro laboral o educativo no pueden seguir participando de la Agrupación, es necesario corregir este fenómeno ya que si bien la Agrupación surgió por el interés y participación de estos centros ha evolucionado de tal manera que ya no requiere de ellos para funcionar.-

## Desarrollo Organizacional

*“Yo creo que nos hemos olvidado de lo que dicen los estatutos, y en ese sentido hemos sido súper desordenados, creo que debemos mejorar eso, o mejoramos los Estatutos, o nuestras acciones en función de lo que dice, pero si lo tomamos como el documento que nos rige, y que lo creamos nosotros mismos, creo que debemos ser consecuentes con eso”.- **R.Q.P.***

*“siempre nos falta tiempo po’, como que una vez a la semana se nos hace súper poco además que cada reunión tiene sus objetivos entonces no podemos empezar a mezclar los temas (...), pero obviamente uno requiere de más tiempo para discutir ciertas cosas entonces ahí el teléfono o el mail como que de repente nos ayudan a comunicarnos pero no todos los chiquillos tienen acceso al mail, no todos saben leer y escribir, no podís estar tres horas hablando por teléfono porque te sale la media cuanta tampoco entonces como que eso también un poco es la debilidad el tiempo.- **M.O.R.***

*“yo creo que el tema de un voluntariado en una institución es súper positivo pero debería haber un alguien que maneje, digamos que pudiese estar contratado por la agrupación, yo apuesto a que en algún momento va a llegar esa posibilidad, eso nos ha faltado la formalidad de tener al menos un personal contratado fijo, pero fijo que pueda apoyar a los chiquillos en la realización de las gestiones que demandan mucho tiempo, tal vez no jornada completa”.- **L.T.T.***

*“No tener lugar, el espacio físico para juntarnos, igual podríamos juntarnos todos en una plaza, eso no sería ni un problema pero si se vuelve dificultoso por la seguridad de los chiquillos ya que los apoderados se preocupan y la seguridad se los da ese espacio físico, yo creo que sería solamente el lugar”.- **C.B.O.***

*“ que pudiéramos a lo mejor no contar con un espacio físico eso sería un tema súper complicado o sea hasta ahora contamos con un lugar que pagamos un arriendo bastante simbólico pero si no tuviéramos un lugar donde juntarnos también sería complicado porque no podríamos andar de casa en casa o de colegio en colegio como fue en un principio que tenía como la finalidad de conocerse, ahora no po’ ahora tenemos que tener nuestro centro de operaciones”.- **Y.U.C.***

*“yo creo que una debilidad también podría ser el hecho de que de aquí a un tiempo más no pudiésemos contar con una persona con dedicación exclusiva y sabes que pienso que tal vez no solamente dentro del equipo de asesores, sino también del equipo de la Directiva tal vez en algún momento va a surgir la necesidad de que alguno de nosotros pueda trabajar para Líderes, porque que dejemos de ser la Directiva no va perderse la experiencia que hemos adquirido y las gestiones que hemos hecho, yo creo que esas serían las amenazas, o que no podamos conseguir los fondos como para poder tener de aquí a los próximos cinco años un equipo digamos contratado.”- Y.U.C.*

*“Si nos desmarcamos de los Centros, yo creo que en la medida por ejemplo que los chiquillos vayan egresando de sus colegios y sientan que ya no pueden ir a Líderes porque ya no pertenecen al colegio tanto nos vamos a desmembrar y toda la experiencia y todo el proceso formativo que han tenido cada uno de éstos líderes de Líderes se va a perder”.- L.T.T.*

Desarrollo Organizacional: La Agrupación para funcionar depende de la solidaridad de la ONG Corporación Andalué al facilitar el inmueble que Bienes Nacionales le ha otorgado en comodato. Su uso está restringido a algunos días y horarios de la semana, limitando también el uso de sus muebles y dependencias, hasta el momento esto no ha generado problemas, sin embargo la Agrupación tiene proyecciones a nivel organizativo que requieren necesariamente de un inmueble propio para funcionar todos los días de la semana en actividades establecidas en conjunto por sus integrantes y participantes.-

La incongruencia entre lo que se hace efectivamente en la organización con lo que está escrito en los Estatutos, es identificado como una debilidad, que debe ser resuelta para mejorar el funcionamiento de la Agrupación.-

Otra debilidad es la ausencia de personal fijo que realice labores propias de la Agrupación como administración de recursos, organización de actividades, representación en actividades formales, gestión de trámites, entre otras. Hasta el momento estas actividades han sido desarrolladas por la estudiante que suscribe el presente documento y que participa en la Agrupación de manera voluntaria, sin embargo resulta clave para el fortalecer a la Agrupación contar con una persona contratada para llevar a cabo dichas funciones.-

El tiempo es otro punto que debilita a la Agrupación, y que está relacionado con los puntos anteriores, el no contar con un inmueble propio que permita hacer uso de él en cualquier horario y el depender del trabajo voluntario y en horarios extra laborales o educacionales, limita el tiempo de cada actividad, de reuniones, asambleas y talleres, ya que deben necesariamente realizarse en horarios que se acomoden a la disponibilidad de la mayoría, y que eviten en lo posible que sus participantes viajen en un horario en que el día esté oscuro, ya que puede tornarse peligroso para las personas con discapacidad que participan en ellas, y generar reacciones negativas en el grupo familiar al que pertenece cada socio y socia.-

4.- Análisis en relación a las **AMENAZAS** de la Agrupación Líderes con mil capacidades. Estas amenazas deben apartarse de la Agrupación, ya que representan un peligro para la Agrupación.-

Ante la pregunta: **¿Cuáles consideras tú pueden ser las amenazas que posee la agrupación para su funcionamiento y proyección organizacional?**

*Redes Primarias*

*“otra visión que nos podría jugar en contra es la visión que pudieran llegar a tener algunos padres, o sea, si nosotros no sabemos enfocar bien esta independencia que queremos lograr en los chiquillos y como decía delante se transforma en una rebeldía, en un pelear, en un discutir, evidentemente lo primero que van a hacer es quitarle el permiso para ir a Líderes porque los chiquillos llegan mas tarde a sus casas, gastan más plata en el pasaje, se desvían de su camino cotidiano del colegio a su casa o del taller a la casa”.- **M.O.R.***

*“No sé si de los Líderes sino de los apoderados de los jóvenes que participan en líderes, ellos les cortan las alas, nosotros aunque a veces nosotros también los sobre protegemos son ellos finalmente los que deciden, los apoderados”.- **C.B.O.***

Red Primaria: El grupo familiar del socio o socia de la Agrupación es visto actualmente como una potencial amenaza, queriéndola transformar en un facilitador. Es considerado una potencial amenaza porque concentra el poder para manejar los tiempos, la asistencia y participación de sus hijos a diversas actividades y lugares, en general puede limitar o facilitar la participación de ellos, lo que repercute directamente en el desarrollo de las actividades de la

Agrupación, ya que al no contar con personas interesadas en asistir a las actividades de la organización ésta pierde su componente fundamental y su sentido primario, ser un lugar de encuentro para Personas con discapacidad.-

#### Recursos Obstaculizadores

*“Creo que lo que nos puede jugar en contra es el tema de los tiempos y las responsabilidades, o sea si nosotros no ... por ejemplo si no hay jóvenes que entre comillas peleen por su espacio para irse más temprano de los colegios o para pedir permiso en el trabajo, estoy pensando en el trabajo para poder ir a una reunión de Líderes, eso puede significar que su participación se vea tan limitada que no puedan seguir yendo”.- **R.Q.P.***

Recursos obstaculizadores: Los Asesores juegan un papel fundamental en la Agrupación, ya que contribuyen al desarrollo de las actividades, realizan labores de apoyo a la Directiva y en general a los socios y socias. Todos los asesores trabajan contractualmente en Instituciones dedicadas a la atención de Personas con discapacidad, sin embargo sus empleadores no están altamente comprometidos con la participación de ellos en la Agrupación, dificultando su asistencia a las reuniones y actividades, generando una pseudo desvinculación de ellos con la organización, ya que de todas maneras existe una comunicación a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas. Esta dependencia que sostienen los Asesores de sus empleadores dificulta pensar en la Agrupación como una organización compuesta netamente por voluntarios, haciendo cada vez más potente la idea de contar con un personal contratado en la Agrupación.-

#### Valoración Social

*“Yo creo que una de las cosas que podrían amenazar la buena convivencia que se ha llevado hasta el momento, es que algún centro o institución quisiera adoptar mayor protagonismo y generar conflictos dentro del grupo”.- **M.A.Q.***

Valoración social: La participación de cada centro laboral o educacional en la Agrupación es absolutamente voluntaria. Esta participación puede potenciar a estos centros en su imagen y experiencia, sin embargo si alguna de ellas quisiera experimentar mayor protagonismo que otra, o que la misma Agrupación Líderes con mil capacidades generaría un gran problema, ya que promovería la competencia entre los centros o simplemente produciría la desvinculación total de ésta en la Agrupación. Lo que de alguna manera como se desarrolló en un punto anterior, provocaría la desvinculación parcial de muchos socios y socias

que asisten a dicha institución a la Agrupación, desmembrando de esta forma a la organización.-

## **RESÚMEN DEL ANÁLISIS FODA**

### FORTALEZAS

#### *Recursos Humanos*

- ✓ Relaciones entre los integrantes y participantes de la Agrupación basadas en la confianza, la solidaridad y el apoyo mutuo.-
- ✓ Ausencia de conflictos internos entre los integrantes y participantes de la Agrupación.-
- ✓ Perseverancia y alto grado de compromiso de los integrantes y participantes con los objetivos de la Agrupación.-

#### *Desarrollo organizacional*

- ✓ Efectividad y eficiencia en las acciones desarrolladas hasta la fecha.-
- ✓ Modelo de organización coherente con el objetivo incentivar y educar para la vida independiente de las Personas con discapacidad.-
- ✓ Consolidación como Agrupación en muy poco tiempo de desarrollo que se refleja entre otras cosas en el reconocimiento institucional por parte de SENADIS.-
- ✓ Proyección organizacional, interés por continuar con el proyecto llevado hasta ahora.-

### DEBILIDADES

#### *Recursos Humanos*

- ✓ Conducta irresponsable de socios y socias, Directiva y Asesores en lo relacionado con la asistencia a Reuniones, asambleas y Talleres; incumplimiento de compromisos adquiridos conjuntamente, entre otros.-

- ✓ Dependencia de los Centros participantes con la asistencia y participación a las actividades de la Agrupación Líderes con mil capacidades.-

#### *Desarrollo Organizacional*

- ✓ Carecer de una sede propia que permita su uso todos los días de la semana de manera concreta y sistemática.-
- ✓ No contar con personal fijo contratado que se haga cargo de labores propias de la organización, que permitiría la celeridad en las gestiones y el mantenimiento permanente de la Agrupación en todo lo relativo a su funcionamiento.-
- ✓ Incongruencia entre las actividades efectivamente realizadas y lo que está declarado en los Estatutos de la Agrupación.-
- ✓ Falta de Tiempo para desarrollar actividades propias de la Agrupación al disponer de horarios y tiempo de forma voluntaria y fuera del horario de trabajo y estudio.-

#### OPORTUNIDADES

##### *Redes Secundarias*

- ✓ La diversidad de personas que integran y participan en la Agrupación permite la generación de vínculos y contactos importantes con personas e instituciones, conformando una red social de apoyo, denominada también cómo Red Secundaria.-
- ✓ Interés de Profesionales de diversas áreas de trabajo en contribuir voluntariamente con el proyecto de la Agrupación.-

##### *Recursos facilitadores*

- ✓ Contar con Recursos tecnológicos que facilitan la comunicación entre sus integrantes y participantes como: Computadores, Internet, Teléfonos, Correos electrónicos.-

- ✓ Bases de Proyectos sociales que no cuentan con una especificación clara de los beneficiarios directos e indirectos que busca favorecer el concurso, lo cual permite el acceso y postulación de Personas con discapacidad.-

#### *Valoración social*

- ✓ Modelo de organización novedoso que resulta atractivo, tanto para las personas como para las agrupaciones, ya que rompe con estereotipos asociados a las Personas con discapacidad.-
- ✓ Reconocimiento público por ser pioneros en la conformación de una Agrupación que está conformada por personas con discapacidad, dando cuenta que la Agrupación trabaja con un grupo considerado como prioritario por la agenda social gubernamental, al evidenciar el alto nivel de vulneración al que están expuestos.-

#### AMENAZAS

##### *Redes Primarias*

- ✓ Falta de apoyo a los socios y socias de la Agrupación por parte de su grupo familiar en las actividades propias de la organización, limitado parcial o totalmente su asistencia y participación, perpetuando las conductas de dependencia entre el socio o socia y su grupo familiar.-

##### *Recursos obstaculizadores:*

- ✓ Profesionales asesores que presentan problemas para asistir a las actividades de la Agrupación por no contar con el apoyo de sus empleadores.-

#### *Valoración social*

- ✓ Que algún centro laboral o educativo, o una institución colaboradora quisiera sacar provecho de la imagen de la Agrupación, o adoptar mayor protagonismo en comparación con el resto.-

- **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 4:** "Someter a Revisión y validación la Misión y Visión de la institución con los distintos integrantes de la institución".-

**Plazos:** Agosto a Septiembre de 2010.-

La elaboración de los Principios orientadores, Visión y Misión organizacional, se llevó a cabo con la información recolectada anteriormente, siendo analizada, comparada y complementada con cada entrevista.-

Para someter a una primera instancia de validación a la Misión, Visión y Principios orientadores se programó anteriormente una sesión de trabajo grupal. Esta no se pudo llevar a cabo debido a que ese día la agrupación fue notificada del fallecimiento de un familiar directo del Vicepresidente de la organización, por lo que la actividad no pudo realizarse, ya que se privilegió acompañar a éste en los servicios fúnebres.-

Las siguientes enunciaciones son el producto de ésta fase.-

a) Principios orientadores

Los principios orientadores son vistos por los miembros de la Agrupación Líderes con mil capacidades como valores institucionales. Estos están presentes en la Agrupación de forma implícita, siendo por primera vez explicitados y ordenados en función de un Plan de desarrollo organizacional.-

- **La Amistad como principio rector de las relaciones personales que se establecen en la agrupación.** Este principio conlleva valores como la lealtad, la honestidad, la confianza y el cariño, las cuales están consideradas en el enfoque de capital social, ya que permiten construir y mantener relaciones horizontales y de cooperación entre las personas.-

- **Respetar las diferencias y las relaciones que se establecen entre los integrantes y participantes de la agrupación.** Las opiniones y comentarios que cada persona exprese, y las diferencias que en general existen en la sociedad entre cada grupo y cada persona, como diferencias de género, edad, situación socioeconómica, nacionalidad, entre otras deben necesariamente respetarse para convivir en base a la diversidad y así promover y garantizar la inclusión de todos y todas. El respeto, se relaciona con la tolerancia y la no discriminación, al ser la

discriminación, la falta de respeto y de tolerancia las actitudes que promovieron el surgimiento de la Agrupación.-

- **Responsabilidad con la organización, con el grupo familiar al que se pertenece y principalmente con uno mismo.** Este principio es entendido como el compromiso efectivo de sus integrantes con las acciones comprometidas, con los horarios y las acciones propias de cada actividad desarrolladas en la Agrupación. Además de ser un valor o principio que la organización promueve en cada uno de sus integrantes a nivel personal, ya que les permite sostener buenas relaciones con su grupo familiar, evitando situaciones conflictivas, y principalmente porque es un aspecto relevante para llevar a cabo un proceso de independencia del núcleo familiar, aspiración que tiene la mayoría de los integrantes de la Agrupación.-

- **Valorar y promover la diversidad, tanto de las personas como de los grupos humanos, a modo de visualizar e incluir a todos quienes deseen participar y contribuir desde su visión.** La Agrupación trabaja en base a una diferencia, que es la presencia de discapacidad intelectual en cada uno de sus integrantes, y toma en cuenta la diversidad de habilidades que cada persona conlleva naturalmente en su personalidad y estilo de vida, desde la cual aporta a la Agrupación. El principio de equidad permite el acceso de todas las personas a las oportunidades que el sistema social ofrece, para garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.-

- **Reivindicación de Derechos Humanos por medio de la educación y la orientación en materia legal, a modo de hacer efectiva su aplicación para todas las personas.** Este principio es entendido como la exigencia del respeto hacia los Derechos Humanos para todas las personas, sin excepción. Son los Derechos Humanos los que fundamentan las acciones de la Agrupación Líderes con mil capacidades ya que en ellos está contemplado el derecho a la vida, a la asociación, a la libertad de pensamiento y expresión, a tener una vida en condiciones dignas, al acceso a la educación y al trabajo en condiciones igualitarias a las del resto de las personas, entre otros. La educación que la Agrupación lleva a cabo por medio de Talleres de Derechos Humanos favorece la potenciación de sus integrantes como sujetos claves en su propio desarrollo, y el de su comunidad.-

- **Empatizar con otras personas o grupos humanos para tomar razón de las variadas situaciones o perspectivas de vida que existen, sensibilizando con ellas.**

La empatía es entendida como la capacidad para percibir lo que otra persona puede sentir, y que puede expresarse también como la preocupación por el otro. Este es otro principio orientador de la Agrupación, ya que al estar constituida por personas de tan diversas características, es necesario desarrollar la empatía para entender tan diversas posiciones, opiniones y formas de vivir.-

b) Misión y Visión organizacional

### **VISIÓN**

La Agrupación Líderes con mil capacidades aspira a ser un ejemplo de organización social en Chile como promotora del capital social y en favor de la construcción de una sociedad inclusiva, respetuosa y amigable para las personas con discapacidad.-

### **MISIÓN**

La Agrupación Líderes con mil capacidades plantea como su misión organizacional promover el cambio social en Chile en favor del mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad, a través de proyectos de inclusión y la preparación para la vida independiente.-

- **OBJETIVO ESPECÍFICO N° 5:** "Elaborar una propuesta de Plan estratégico de la Agrupación Líderes sustentada en la información recolectada".-

**Plazos:** Agosto a Octubre de 2010.-

La elaboración de la Propuesta de Plan Estratégico se llevó a cabo por medio del análisis de las entrevistas. Poniendo énfasis en los aspectos declarados en el análisis FODA, para dar respuesta efectiva a éste.

A continuación se detallan los objetivos estratégicos que orientan la construcción de una Matriz del Planificación, y en forma anexa se incorpora la Propuesta de Plan Estratégico de forma completa.-

#### Objetivos Estratégicos

- 1.- Potenciar a la Agrupación Líderes con mil capacidades para impulsar y llevar a cabo adecuadamente proyectos de desarrollo organizacional en el futuro.-
- 2.- Constituirse Institucionalmente como un "Taller Laboral" para desarrollar capacitaciones laborales y actividades sociorecreativos para Personas con discapacidad.-
- 3.- Promover el surgimiento de organizaciones "autogestoras" en la región de Valparaíso, conformadas por Personas con discapacidad, y fomentar la asociación y trabajo conjunto entre todas ellas.

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO**  
**“Agrupación Líderes con mil capacidades 2011 – 2015”**

▪ MATRIZ ESTRATÉGICA

**Objetivo Estratégico:** Potenciar a la Agrupación Líderes con mil capacidades para impulsar y llevar a cabo adecuadamente proyectos de desarrollo organizacional en el futuro.-

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Productos o medios de verificación</b>	<b>Tiempo de realización</b>	<b>Responsable</b>
<b>Fortalecer las estructuras internas y recursos humanos de la Agrupación.</b>	Mejorar los Estatutos que reglamentan el funcionamiento de la organización, para actualizar su normativa en función de lo que efectivamente se realiza.	Reunir a Directivos, socios, socias y Asesores para evaluar roles y funciones de cada grupo y persona, a modo de establecer responsabilidades individuales y colectivas.	Directivos, socios, socias y asesores concientes de su rol, función y responsabilidad dentro de la agrupación.	Estatutos de la Agrupación modificados en relación a las funciones, roles y responsabilidades de cada persona y grupo que conforma la Agrupación.	Primer semestre año 2011.	Directiva, Socios y socias, y Asesores.
		Grabar en formato de video una reunión de Directiva y una		Videos de Reunión de Directiva y de Asamblea.	Primer semestre año 2011	Directiva, Socios y socias, y Asesores.

		<p>Asamblea para evaluar desempeño de cada grupo y persona dentro de estas actividades.</p> <p>Usar planilla de asistencia en cada una de las actividades de la Agrupación.</p> <p>Establecer y definir colectivamente rutinas de orden, de temas de conversación, horarios y participantes en cada actividad desarrollada en la agrupación.</p>	<p>Llevar cuenta de la asistencia de la Directiva, socios, socias y Asesores a cada actividad de la Agrupación.</p> <p>Rutinas de actividades propias de la Agrupación establecidas y consensuadas colectivamente.</p>	<p>Evaluación personal y colectiva del desempeño que cada participante ha llevado a cabo en Reunión de Directiva y Asamblea.</p> <p>Planilla completada con personas asistentes y ausentes en cada actividad de la Agrupación.</p> <p>Estatutos de la organización modificados en que se precise: rutinas de orden, temas e instancias de conversación, participantes y horarios de cada actividad.</p>	<p>A partir del año 2011</p> <p>Primer semestre año 2011</p>	<p>Secretaría de la Agrupación junto a su asesor correspondiente.</p> <p>Directiva, Socios y socias, y Asesores.</p>
--	--	--	--	---	--	--

**Objetivo Estratégico:** Constituirse Institucionalmente como un “Taller Laboral” para desarrollar capacitaciones laborales y actividades sociorecreativas para Personas con discapacidad.-

Estrategia	Objetivo específico	Acciones	Indicadores	Productos o medios de verificación	Tiempo de realización	Responsable
<p><b>Postulación y adjudicación de Proyectos sociales concursables.</b></p>	<p>Estudiar situación legal del inmueble utilizado actualmente por la organización.</p>	<p>Obtener un inmueble de uso exclusivo por la Agrupación para desarrollar actividades en la comuna de Quilpué, ya sea arrendada o en comodato.</p>	<p>La Agrupación cuenta con una Dirección propia.</p>	<p>Tenencia del inmueble a nombre de la Agrupación.</p> <p>Inmueble equipado con los elementos necesarios para desarrollar adecuadamente labores de enseñanza-aprendizaje sociolaboral.</p>	<p>Año 2012</p>	<p>Directivos de la Agrupación</p>
	<p>Implementar un Taller Laboral en función de las habilidades laborales y sociorecreativas que los socios y socias deseen aprehender.</p>	<p>Constituir una comisión representativa de la Agrupación que oficie labores y gestiones para la implementación de un Taller Laboral.</p>	<p>Empadronamiento de profesionales contratados y voluntarios.</p> <p>Presupuestos asignados para la realización de las actividades.</p>	<p>Comisión “Taller Laboral”, con la identificación individual de sus integrantes.</p>	<p>Año 2012</p>	<p>Comisión representativa</p>

		<p>Confeccionar el Currículo y programa educativo para desarrollar clases de habilidades laborales y sociorecreativas.</p> <p>Elaborar un perfil de los futuros estudiantes del Taller Laboral.</p> <p>Elaborar perfil de profesionales para desempeñar funciones de administración y gestión de actividades propias del Taller Laboral.</p> <p>Contactar profesionales que calcen con el perfil elaborado, y que deseen donar gratuita y voluntariamente horas de trabajo para trabajar con personas con</p>	<p>Nómina de personas participantes de los talleres</p> <p>Empadronamiento de profesionales contratados y voluntarios.</p>	<p>Programa educativo del Taller Laboral</p> <p>Horarios de capacitaciones laborales y actividades sociorecreativas.</p> <p>Perfil del estudiante.</p> <p>Perfil del profesional idóneo para trabajar en el Taller Laboral.</p> <p>Listado de profesionales dispuestos a trabajar voluntariamente en el Taller Laboral.</p> <p>Listado de profesionales dispuestos a trabajar contractualmente en el Taller Laboral.</p> <p>Entrevista y selección de profesionales para administrar Taller Laboral.</p>		
--	--	---	--	--	--	--

		discapacidad.  Contactar profesionales para contratar sus servicios profesionales para enseñar a Personas con discapacidad.	Empadronamiento de profesionales contratados y voluntarios.	Formato de contrato elaborado por los representantes del Taller Laboral.  Contratos firmados entre quien oficie de sostenedor del Taller Laboral y los profesionales seleccionados.		
--	--	---	---	---	--	--



		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Someter a evaluación de la Agrupación los resultados del equipo de trabajo.</li> <li>- Gestionar financiamiento para reproducir el "Manual orientador de organizaciones autogestoras".</li> </ul>	<p>Focus-Group de retroalimentación</p> <p>Impresión de la sistematización</p>	<p>Manual que oriente un proceso de organización autogestora a instituciones conformadas por personas con discapacidad.</p> <p>Financiamiento para reproducir "Manual orientador de organizaciones autogestoras".</p>	<p>Primer semestre del año 2012</p>	
	<p>2.- Promover el surgimiento de organizaciones con características similares a Líderes con mil capacidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compartir el Manual elaborado por la Agrupación con organizaciones que trabajen y atiendan a Personas con discapacidad.</li> </ul>	<p>Difusión de la sistematización el agrupaciones y/o organizaciones de personas con discapacidad intelectual.</p>	<p>Producción de material "Manual orientador de organizaciones autogestoras".</p>	<p>Segundo semestre del año 2012</p>	

	<p>3.- Agrupar a las organizaciones autogestoras de la región de Valparaíso en una Confederación que permita el trabajo coordinado y sistemático de todas ellas en función de objetivos comunes.</p>	<p>Organizar reunión de trabajo entre representantes de organizaciones autogestoras de la región de Valparaíso.</p>		<p>Organizaciones integradas por Personas con discapacidad desarrollando acciones que le permitan constituirse como una agrupación autogestora.</p>	<p>A partir del año 2013</p>	
--	--	---	--	---	------------------------------	--

# CAPITULO V

## Conclusiones y Aprendizajes

---

## **INTRODUCCIÓN**

El presente capítulo constituye el último del presente seminario, y da cuenta de los aprendizajes que se han obtenido a lo largo de todo el periodo en que se ha desarrollado este. A su vez contiene las conclusiones que se obtienen del trabajo de investigación, en relación a los ejes temáticos, la metodología, el proceso en general, y respecto de la disciplina de Trabajo Social; los resultados de la experiencia y los aprendizajes que a nivel personal y profesional ha adquirido la estudiante que suscribe el presente trabajo.-

## ■ CONCLUSIONES EN TORNO A LA METODOLOGÍA

La Planificación Estratégica surgió al comienzo del presente Seminario como el modelo investigativo a utilizar para fortalecer y contribuir a la Agrupación Líderes con mil capacidades. En una primera etapa, el seminario fue estructurado en base a todas las etapas que posee la Planificación Estratégica, sin embargo debido a variadas dificultades en la Agrupación, principalmente por prioridades escogidas con anterioridad al presente seminario de título y que no pudieron ser compatibilizadas por parte de la Agrupación, fue necesario modificar estas fases, concluyendo el seminario con la presentación de una Propuesta de Plan Estratégico presentado a la Agrupación y no con el Plan Estratégico sancionado como explicita el modelo metodológico. Si bien la Planificación Estratégica abrió un proceso en la Agrupación, éste trasciende el tiempo en que se desarrolló el presente seminario.-

Respecto a la modificación en las Fases del modelo metodológico, es necesario apuntar que esto se debió principalmente a la debilidad del compromiso adquirido por la agrupación en el mes de Marzo del presente año con la estudiante que refiere, para desarrollar sesiones de trabajo grupal, sin embargo sí pudieron acceder de manera individual a contestar la entrevista en profundidad, lo que permitió la formulación de la Propuesta de Plan Estratégico, contribuyendo al logro del presente seminario.-

Refiriéndose al punto anteriormente mencionado, es necesario explicitar que los pasos metodológicos fueron orientados según los principios de la PE, como señalan Mintzberg y Quinn “... el planificador es un sujeto en continuo aprendizaje para liderar un proceso en el cual las estrategias y las visiones pueden surgir de forma espontánea...”, teniendo en consideración los pasos que los autores citados exponen e implantándolos durante el proceso de PE. Se puede llegar a las siguientes conclusiones:

a) Administración de la estabilidad: No se busco generar grandes cambios a nivel administrativo-estructural, sino que se reforzaron los recursos ya existentes, orientando la acción a clarificar los roles de cada grupo dentro de la Agrupación.-

b) Detección de discontinuidades: Mediante la revisión del Estatuto de la Agrupación, que fue creado colectivamente y es el instrumento que estructura las acciones de ésta, se pudo identificar que no se había incurrido en formulaciones

y acciones acordes al referido, sino que se ha desviado la atención a otras acciones más urgentes en su momento, desatendiendo lo estipulado en dicho documento. Esto se refleja en los roles, funciones y atribuciones de los Directivos, la forma de ingreso de nuevos socios y socias, los objetivos generales y específicos, entre otros puntos declarados en el Estatuto, y que no han sido tomados en cuenta en el continuo actuar de la organización.-

c) Conocimiento del entorno: Este punto se materializó mediante el análisis FODA, tomando en cuenta los aspectos externos que debía sortear la agrupación. Previamente a este análisis se desarrolló un estudio de los contextos en que se desarrolló la experiencia.-

Por consiguiente, mediante la matriz FODA, se pretende otorgar una posible orientación al quehacer profesional de los asesores y en general de los socios y socias de de la Agrupación, para que la referida sea sustentable al mediano y largo plazo, dado que contarán con un documento que le señale los puntos a mejorar.-

d) Administración de patrones: En este último punto, cabe referir que se cumplió a cabalidad con el supuesto, dado que se tomó en cuenta a los mismos ejecutores intelectuales de la agrupación, consultando su parecer respecto a cómo ellos visualizan a la institución donde prestan servicios y participan voluntariamente. Tomando en cuenta la formulación de nuevos objetivos y oportunidades referentes a potenciar los lineamientos de la Agrupación Líderes con Mil Capacidades.-

Con respecto a la Recogida de datos, el Grupo de consulta que proporcionó la información, fue seleccionado por la estudiante seminarista, tomando en cuenta dos características, en primer lugar, que sean personas que participen regularmente para que sean buenas representantes de la Agrupación, y en segundo lugar respecto a los socios y socias que presentan discapacidad intelectual, quienes debían contar con una capacidad de entendimiento y razonamiento suficiente para contestar las preguntas de la entrevista. Esta selección resultó adecuada para la obtención de la información, si bien puede verse como una acción discriminadora, es una discriminación positiva para asegurar los buenos resultados del instrumento.-

El instrumento utilizado para recoger la información, fue la entrevista semiestructurada en profundidad. Por ser un instrumento que no cuenta con un punteo estricto, resultó adecuada al momento de su aplicación. Cada persona entrevistada al ser distinta, y ser entrevistada en diferentes contextos, invitaba a adaptar la entrevista, en relación a la formulación de las preguntas y el orden de éstas, obteniendo de igual forma la información necesaria para analizar interna y externamente a la organización y formular su proyecto organización, con uno de la Planificación Estratégica.-

#### ■ CONCLUSIONES RESPECTO A LA TEMÁTICA ABORDADA

##### **Ejes Temáticos:**

*Desarrollo Humano*, modelo impulsado por Naciones Unidas al que se adscribe y orienta la propuesta de Plan Estratégico de la Agrupación Líderes con mil capacidades. Lo anterior, se fundamenta mediante el análisis de los relatos en las entrevistas aplicadas, a los asesores y participantes de la agrupación referida, pudiéndose concluir que en concordancia con este modelo la organización promueve la potenciación de sus socios y socias a través de que éstos últimos se sientan agentes participativos, visualizándolos como factores estratégicos, que promoverán el cambio social, contribuyendo a la transformación de la percepción y las condiciones de vida a que están sujetas las personas con discapacidad debido a su condición.-

Lo anterior, tiene directa relación con el eje de *Capital social*, ya que los lazos de cooperación, reciprocidad y confianza están presentes en la Agrupación, siendo el valor de la amistad el que éstos recalcan frecuentemente en su relato extraído de las entrevistas aplicadas.-

Lo señalado se visualiza en las relaciones humanas horizontales que se vivencian al interior de la agrupación, esto se puede comprobar mediante las "relaciones cohesionadas" que existen, las que permiten sobrellevar cualquiera contingencia emanada al interior de la agrupación.-

Favoreciendo el capital social de las personas con discapacidad intelectual se logra empoderarlas. Una forma de hacer coherente esta experiencia de organización con el Modelo de Desarrollo Humano es

trascendiendo su experiencia, pasándolas a futuras generaciones, como serían los errores, aciertos y logros experimentados por la agrupación, sistematizando su experiencia para que sirviese como guía a otras agrupaciones o instituciones que promuevan la inclusión de las personas con discapacidad.-

Siguiendo con la misma línea es que se presenta el eje temático de los *Autogestores*, entendiéndose como organizaciones sociales compuestas íntegramente por personas con discapacidad, que promueven su empoderamiento para desempeñarse libremente en la esfera social. El adoptar este modelo ha permitido que los referidos lleven una vida independiente, por medio de la *“representación de sí mismos”*, potenciándose además la autovaloración de ser una persona con distintas habilidades y capacidades.-

Como se menciona en el Capítulo II de la presente planificación estratégica, *las Personas con discapacidad, debido a su condición, son constantemente excluidas de los procesos sociales y marginadas de los espacios de poder, situación que han debido enfrentar a través de la creación de agrupaciones que les permitan ser representadas y visualizadas en el espacio público.* El modelo de *Autogestores* logra romper efectivamente con ese estigma que deben soslayar diariamente las PcD, a través de un proceso planificado, largo y sistemático.-

Los vínculos en las relaciones de poder de las personas con discapacidad son complejos, debido a que históricamente han sido excluidos de este ámbito, dada la reinante cultura de las relaciones adversalistas entre las personas. Esta competencia marcada presente en nuestra sociedad torna complejo el que personas con algún tipo de discapacidad sea incluida como un miembro más de la esfera social dada su condición. La autogestión de PcD promueve lineamientos efectivos y reales de alcanzar para el desarrollo integral de las personas que vivencien esta condición, lográndose mediante relaciones de mutualidad, las cuales están presentes en la Agrupación Líderes con mil capacidades, lo que permite proyectar que esta agrupación se convertirá en un buen ejemplo a seguir para otras agrupaciones de características similares.-

Para concluir se hará referencia al último eje temático el cual es *Desarrollo Organizacional*, según lo que la revisión bibliográfica nos señaló, éste se centra primordialmente en el funcionamiento de la organización, el control planificado en función de incrementar su eficiencia, efectividad y bienestar. El método Investigación-acción-participativa para el DO debe necesariamente involucrar en el proceso de planificación y control con las personas de una organización o

institución bajo el lineamiento de objetivos en común. Para la creación de la Propuesta de Plan Estratégico de Líderes con mil capacidades se utilizó este método, siendo altamente ventajosos para alcanzar un PE representativo, acorde a las ideas que sus integrantes expresaron en las entrevistas y por lo tanto posible de concretar.-

## ■ CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES RESPECTO AL TRABAJO SOCIAL

### **Roles y Funciones**

El rol desarrollado por la estudiante seminarista fue principalmente de consultora-asesora-orientadora, del grupo de consulta representativo de la organización, para iniciar el proceso de Planificación Estratégica (en adelante PE).-

En lo referente a las funciones desarrolladas, se puede mencionar que se cumplió la función de investigadora, debido a que se realizó un diagnóstico organizacional en el cual se recabó información para conocer el contexto en donde se realizaría el Seminario de título, para, según la metodología de la PE, para construir un análisis FODA de las potencialidades y contrariedades que posee intrínsecamente Líderes con Mil Capacidades, y luego de ello confrontar y posteriormente revisar la misión y visión institucional de la referida.-

Cabe mencionar, que además, se desarrolló la función de planificadora con la intención de realizar un Proyecto social que satisficiera las necesidades más prontas que como organización no estaban resueltas, se puede nombrar que ésta no tenía un lineamiento organizacional definido a largo plazo, lo que significaba una dificultad para alcanzar sus metas y proyectarse en el tiempo como organización, a lo cual se contribuyó con el proceso guiado por la estudiante seminarista.-

Tomando en consideración la definición de PE de Ezequiel Ander-Egg como: *“la acción consiste en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí y previstas anticipadamente, cuyo propósito es influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados”*<sup>29</sup>. Se puede concluir que mediante esta lógica se

---

<sup>29</sup> ANDER- EGG, Ezequiel. Introducción a la Planificación. Buenos Aires, Siglo XXI, 1991.-

pudo insertar una propuesta de ordenamiento metodológico al interior de la reciente agrupación.-

En relación con el Trabajo Social, junto a la respectiva Planificación Estratégica y la metodología IAP, se puede decir que coinciden entre sí, ya que esta disciplina potencia al individuo como constructor de su realidad desde un plano macro y micro social; lo que significa que el ser humano no es solamente parte de un entramado colectivo que existe por el solo hecho de estar, sino que es capaz de generar desde su mismidad una realidad donde participa. Dicha participación existe desde el lenguaje mismo y su coordinación con otros, desde la interacción cotidiana y desde un mundo cotidiano también, donde la realidad que va construyendo opera en virtud de su construcción lingüística y discursiva, y su capacidad de influencia en el entorno social desde sus diferentes espacios de relación. Esto tiene directa relación con la metodología de recogida de datos que se implementó en el proceso del presente seminario.-

Por otra parte, esta lógica coloca al sujeto investigado en un plano central, ya que es su propia visión, en base a su significado dentro de la agrupación, el cómo construyen las relaciones sociales y cómo influencia la construcción de la realidad dentro del contexto de trabajar con personas con discapacidad, posicionando a éstas últimas como personas competentes con capacidades diferentes, vistas desde el modelo de desarrollo humano como: *entidades a las que se les debe respetar intrínsecamente debido a su condición misma de seres pensantes, respeto que se ve enaltecido al extraer la visión y versión propia de cada uno.-*

## ■ CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES A NIVEL PROFESIONAL Y PERSONAL

### **A nivel Profesional**

Para fundamentar la presente Planificación Estratégica se hace necesario señalar la importancia que ésta tendría para el Trabajo Social, profesión que mantiene una búsqueda constante acerca del bienestar social.

Primeramente se debe señalar que si bien existen distintos modelos de Planificaciones Estratégicas, la gran mayoría de éstas, es utilizado por

Instituciones con presupuestos constantes y destinadas a fines comerciales, obteniendo como resultado una gran cantidad de experiencias de este modelo aplicado a estos contextos, no así para agrupaciones sociales sin fines de lucro, ya que las experiencias son menores en comparación a las citadas anteriormente.-

El aprendizaje de la PE que ha obtenido la estudiante seminarista, se dio de manera gradual, y fue incorporado como una nueva metodología que contribuye al quehacer profesional de la referida, debido a que no había tenido la oportunidad de trabajar e implementar este modelo metodológico, y esta forma de estructurar y organizar una propuesta de desarrollo organizacional a través de un Proyecto social. Además, la contribución de este método de planificación y trabajo, puede ser utilizado en la futura vida como profesional de la referida, en cualquier institución donde se inserte laboralmente.

Por otra parte, el modelo de Investigación- Acción- Participación, oriento el presente seminario a corregir y evaluar las decisiones tomadas en todo el proceso, éstas últimas contempladas desde una *"indagación introspectiva colectiva emprendidas por los participantes en la recogida de datos, la cual nos grafico que se podía mejorar la racionalidad en la toma de decisiones en las practicas sociales y educativas de la Agrupación Líderes con Mil Capacidades"*

IAP como expone Elliot en 1990 es: *"Un instrumento privilegiado de desarrollo profesional de los profesionales que utilizan la metodología cualitativa como método de enseñanza y/o investigación, en base a una reflexión cooperativa más privada; enfocando el análisis de un conjunto de medios y fines en la práctica; al proponerse la transformación de la realidad mediante la comprensión previa y la participación de los agentes en el diseño"*.

Lo anterior se puede sintetizar en que la estudiante seminarista incluyó dentro de su mirada profesional, esta metodología para intervenir la realidad social desde una mirada paradigmática de sujeto-sujeto, tomando en consideración la opinión y significación de los propios participantes involucrados en la satisfacción de sus necesidades más urgentes en determinado momento.

De esta manera, se incorporaron elementos metodológicos importantísimos en el quehacer profesional de la estudiante seminarista, todo esto gracias a la PE y al método de IAP.

## A nivel Personal

La estudiante percibe que aportó de una manera concreta al desarrollo organizacional de la agrupación, debido a que propuso un Plan Estratégico de desarrollo, recogiendo la mirada y opinión de los integrantes y participantes de ésta última, para así reunir todos los antecedentes y dar una respuesta concreta a sus necesidades de desarrollo organizacional.

Además, a modo personal, la estudiante que participa de manera voluntaria en la agrupación, siente un alto grado de satisfacción al haber contribuido desde su rol como estudiante a esta última, pudiendo compatibilizar ambos roles, potenciándolos de tal manera que sirven tanto a su rol de estudiante como a su rol de Asesora de la Agrupación.

Dentro de los niveles ontológicos de nuestro quehacer profesional se puede concluir que la **disciplina del Trabajo Social** tiene diversas tendencias y teorías que trascienden al tiempo. Estos contenidos son cultivados según ciertas reglas y métodos.

Lo anteriormente referido, se logra gracias a una mirada colectiva, desde una "mirada comunitaria profesional" según lo expone Ander-Egg, desarrollando productos útiles para la sociedad y un conocimiento específico con lineamiento profesionales en determinado contexto. Este conocimiento es lo que se enseña y trasciende en el tiempo lo que forma un: *corpus metodológico en la disciplina del trabajo social*.

Durante el presente seminario, se pretendió aportar desde las raíces ontológicas del Trabajo social como lo son la axiología y la deontología de tratar de incorporar de una manera no invasiva una metodología de trabajo que diera respuesta a los problemas organizacionales que se detectaron al interior de la agrupación, y éstos últimos mostrarlos para que se analizaran y solucionaran, y posteriormente se potenciaran para su superación en el mediano plazo.

La estudiante cree que desde su vocación profesional aportó de una forma concreta a una Organización de PcD naciente, mostrando el lineamiento a seguir en futuras planificaciones organizacionales dentro de la agrupación, la que puede ser tomada como modelo por otras organizaciones que trabajen con la temática abordada en el presente seminario.

## BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

AGRUPACIÓN Líderes con mil capacidades. Estatuto de la Agrupación. Número de Folio 1468. Ilustre Municipalidad de Quilpué, Registro de Organizaciones comunitarias, 1º de Junio de 2009.-

ANDER-EGG, Ezequiel. Introducción a la Planificación. Buenos Aires, Siglo XXI, 1991.-

ANDER-EGG, Ezequiel. Introducción a la Planificación. Buenos Aires, Lumen, 1995.-

ARAMAYO, Orion. Manual de Planificación estratégica. Santiago, Chile. Universidad de Chile, 2005.-

ASOCIACIÓN Internacional para el Progreso de las Comunicaciones. Planificación Estratégica. Tomado de Página Web [www.apc.org](http://www.apc.org), Mayo de 2010.-

BENDLIN, Cynthia. Curso de Planificación Estratégica. Magíster en Salud Pública, Universidad de Valparaíso. Valparaíso, 2004.

CÁTEDRA de Planificación social. Profesora Patricia Castañeda Meneses, docente de la Escuela de Trabajo social, Universidad de Valparaíso. Valparaíso, 2008.-

CEDPA. Planificación Estratégica: Un enfoque de Indagación. Washington, USA., 2000.-

CEPAL. La exclusión social de los grupos pobres en Chile. Santiago, Chile, 1998.-

DRUCKER, Peter. La Gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires, El Ateneo, 2002.-

DUHART, Daniel. En su: Ensayo sobre Exclusión, Poder y Relaciones Sociales. Revista Mad. (14). Mayo, 2006.-

FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. México, Pearson/Pentrice Hall, 2003.-

INCLUSIVE Europe. Las personas con discapacidad intelectual pueden decidir por si mismas. Extraído de Página Web: [www.inclusión-europe.org/self-advocacy](http://www.inclusión-europe.org/self-advocacy). Mayo de 2010.-

Ley N° 19.418. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 9 de enero de 1997.-

MINZTBERG, H. y QUINN, J.B. El Proceso Estratégico. México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.-

NACIONES Unidas. Declaración Universal de Derechos Humanos. Ginebra, Suiza, 1948.-

PARSONS, T. En su: El sistema social. Madrid, Revista de Occidente, 1966.-

ROBLES, Fernando. Contramodernidad y Desigualdad Social: Individualización y Construcción de Identidad. La necesidad de una sociología de la exclusión. Revista Mad. (12). Mayo, 2005.-

SERRANO, Claudia. Pobreza, Capital Social y Ciudadanía. Revista Propositiones, (34). Extraído de apuntes de Cátedra Planificación Social, Escuela de Trabajo Social, Universidad de Valparaíso, año 2008.-

VALLES, Miguel. Técnicas cualitativas de Investigación Social. Madrid, Síntesis, 2003.-

VENEGAS, Guido Salvador. Planificación Estratégica. Universidad Centroamericana, Nicaragua. Tomado de Página Web [www.quality-consultant.com](http://www.quality-consultant.com). Mayo de 2010.

WENDELL, French. Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. 5º edición. México, Pearson Educación, 1996.-

# ANEXOS

**ANEXO N° 1: “Categorización de entrevistas”.-**

Categorización

EJE TEMÁTICO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS
<p>Agrupación Líderes.</p>	<p>Estructura Organizacional.</p>	<p>1) Roles dentro de la agrupación.</p>	<p>Como parte de la agrupación, ¿Cuáles son las tareas que desarrollas? Evalúa tu desempeño.</p>
		<p>2) Sistema político de la agrupación</p>	<p>¿Te sientes parte de la toma de decisiones dentro de la agrupación?  ¿Qué percepción tienes del trabajo realizado por cada grupo de la agrupación?</p>
		<p>3) Momentos significativos dentro de la agrupación</p>	<p>¿Podrías relatar brevemente el surgimiento de la organización?  ¿Cuál o cuáles han sido los momentos de mayor significación para ti dentro de la organización?</p>
		<p>4) Conflictos organizacionales</p>	<p>¿Qué tipo de problemas se han presentado dentro de la agrupación? ¿Cuál fue la solución adoptada en cada caso?  ¿Existen grupos o</p>

	Liderazgo organizacional	Posicionamiento de liderazgos	<p>personas que se caractericen por generar conflictos dentro de la organización?</p> <p>¿Qué persona o grupo dentro de la agrupación percibes que posee mayor influencia?</p> <p>¿De qué manera participas en la toma de decisiones?</p>
	Cultura organizacional	Intersubjetividad organizacional	<p>¿Reconoces en la agrupación un significado o característica particular que la diferencie de otros grupos sociales?</p> <p>¿Qué significado adquiere para ti el término "discapacidad"?</p> <p>¿Es compartido por todos los integrantes de la agrupación?</p>
		Hábitos organizacionales	<p>¿Qué tipo de actividades realizas cuando participas en la agrupación?</p> <p>¿Cuáles son los aprendizajes que has obtenido desde que participas en la agrupación?</p> <p>¿Cuánto tiempo le dedicas en la semana a quehaceres de la</p>

EJE TEMÁTICO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTA
Redes secundarias	Relaciones sociales	<p>1) Relación entre Individuo y grupo.</p> <p>2) Relaciones de grupos entre sí.</p> <p>3) Relaciones entre individuo y organización.</p> <p>4) Relaciones entre grupos y organización.</p>	<p>¿De qué manera te relacionas con las personas que integran el grupo al que perteneces?</p> <p>¿De qué manera se relaciona tu grupo con los otros que funcionan dentro de la organización?</p> <p>¿Cómo es tu relación con los diferentes grupos que participan dentro de la agrupación?</p> <p>¿Cómo se relaciona el grupo al que perteneces con la organización total?</p>
EJE TEMÁTICO	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTA
Tecnologías	Conocimientos adquiridos	<p>Aprendizajes significativos</p> <p>Herramientas de cambio</p>	<p>¿Qué has aprendido desde que participas en la agrupación?</p> <p>¿Cómo utilizas ese aprendizaje en tu vida cotidiana?</p> <p>¿Qué aprendizajes adquiridos en la agrupación han generado cambios en tu vida cotidiana?</p> <p>¿Alguna persona</p>

			cercana ha notado algún cambio en ti desde que participas en la Agrupación? ¿Cómo percibe ella este cambio?
<b>EJE TEMÁTICO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>PREGUNTA</b>
Análisis Institucional	Análisis organizacional interior	Fortalezas	¿Cuáles son las virtudes o atributos que posee la agrupación?, ¿Qué aspecto de la agrupación consideras como positivo y favorable para alcanzar sus objetivos?
		Debilidades	¿Cuáles son los defectos que posee la agrupación?  ¿Qué aspectos internos de la agrupación pueden considerarse como posibles generadores de problemas? ¿Se pueden corregir?
	Análisis organizacional exterior	Oportunidades	¿Qué oportunidades crees que posee la agrupación para crecer y conseguir sus objetivos?  ¿Qué tipo de contacto ha establecido la agrupación y con quienes lo ha hecho? ¿Qué resultados ha obtenido?

		Amenazas	<p>¿Qué cosas podrían provocar dificultades en la agrupación?</p> <p>¿Qué cosas podrían provocar que la agrupación dejara de funcionar?</p>
<b>EJE TEMÁTICO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>	<b>PREGUNTA</b>
Desarrollo Organizacional	Elaboración de Proyecto Organizacional	<p>Visión</p> <p>Misión</p> <p>Objetivos estratégicos</p>	<p>¿Cuáles son los principios y valores que posee la agrupación?</p> <p>¿Cuál es el propósito final que persigue la agrupación?</p> <p>¿Cuál es la razón por la que existe la agrupación?</p> <p>¿Cuál es el principal objetivos que posee la agrupación?</p> <p>¿Cuáles son los objetivos que posee la agrupación a corto, mediano y largo plazo?</p> <p>¿Cuáles crees tú que deben ser los objetivos de la agrupación para los próximos cinco años?</p>

## **ANEXO N° 2: “Entrevistas”.-**

### **1.- Entrevista a Directiva de Líderes con mil capacidades.-**

1.- ¿Cuáles han sido los momentos más bonitos e importantes que has vivido en Líderes con mil capacidades? ¿Recuerdas esos momentos?

2.- ¿Qué tiene la Agrupación Líderes que no tiene otro lugar y otras personas que hacen que participes en ella?

3.- ¿Qué significa para ti la palabra discapacidad? ¿Te sientes discapacitada en alguna forma? ¿Cómo es para ti vivir con esa discapacidad?

4.- Respecto del funcionamiento de la agrupación, quiero que evalúes cómo trabajan las personas que participan de Líderes.

5.- ¿Cuál crees tú que son las virtudes, o sea, las cosas buenas que tiene la agrupación?

6.- Y de otra manera, ¿cuáles son los defectos que posee la agrupación o los aspectos malos que podrías identificar?

7.- Ahora viendo a la agrupación frente a otras organizaciones, las autoridades y en general las personas que no son de la Agrupación. ¿Qué oportunidades y posibilidades de crecer y generar cambios para todas las personas con discapacidad crees que posee Líderes?

8.- ¿Qué cosas del mundo externo a Líderes como el gobierno, la junta de vecinos, la municipalidad, los grupos familiares, las escuelas especiales, las leyes de país, entre otras podrían pasar que generen que se acabe Líderes y no funcione más? ¿Qué te parece si eso sucediera prontamente?

9.- Ahora en relación al Desarrollo Organizacional, o sea, sobre lo que es y quieres que sea Líderes para que no se acabe, sino al contrario que crezca mucho y pueda generar cambios en la vida de las Personas con discapacidad.

a) ¿Cuáles son los principios y valores que posee la agrupación?

b) ¿Cuál es el objetivo final de la agrupación? ¿Para qué existe Líderes?

c) ¿Qué cosas ves haciendo a la agrupación Líderes en 5 años más? ¿Cómo te ves tú en Líderes en 5 años más, haciendo qué cosas?

10.- Institucionalmente, ¿En qué podría transformarse Líderes? Dar ejemplos. ¿De qué manera crees que se podría financiar para llegar a ser de esa forma que piensas?

11.- Te voy a pedir que pienses en el tiempo que le dedicas a Líderes en la semana y me digas ¿cuanto es? y ¿qué cosas haces tú cuando participas en ella? Si trabajaras en Líderes, ¿Qué sueldo esperarías recibir?

12.- ¿De qué manera te enteraste de la existencia de la Agrupación Líderes con mil capacidades?

13.- ¿De qué manera se relaciona la institución que usted dirige con la agrupación Líderes con mil capacidades?

14.- ¿De qué manera te relacionas tú con los socios y socias de Líderes, la Directiva y el equipo asesor?

15.- ¿Qué motivaciones tienes para participar en Líderes con mil capacidades?

16.- ¿Consideras que es importante que esta Agrupación exista? ¿Por qué?

17.- ¿Qué cosas esperas que haga Líderes como agrupación para defender los derechos humanos de las PcD?

18.- ¿Qué cambios has notado en ti desde que asistes Líderes con mil capacidades? ¿Quién más ha notado cambios y cuáles son éstos?

19.- ¿De qué manera te enteras de las cosas de Líderes? ¿Cuál es la forma de comunicarse?

20.- ¿Existe algún profesional de la institución a que asistes que participe como asesor en Líderes con mil capacidades? ¿De qué manera te brinda apoyo a este profesional?

## **2.- Entrevista para Asesores de Líderes con mil capacidades.-**

- 1.- ¿Cuál o cuáles han sido los momentos de mayor significación para ti dentro de la organización?
- 2.- ¿Reconoces en la Agrupación Líderes un significado o una característica particular que la diferencie de otros grupos sociales?
- 3.- ¿Qué significado adquiere para ti el término discapacidad?
- 4.- Ahora haciendo un análisis interno de la agrupación, ¿Cuál crees tú que son las virtudes o atributos que posee la agrupación?
- 5.- ¿Y cuáles son los defectos que posee la agrupación o los aspectos débiles que podrías identificar?
- 6.- Ahora haciendo un análisis exterior, ¿Qué oportunidades crees que posee la agrupación para crecer y conseguir sus objetivos?
- 7.- ¿Qué cosas del medio externo podrían provocar dificultades a la agrupación hasta el punto quizás de disolverla?
- 8.- Ahora en relación al Desarrollo Organizacional, ¿Cuáles son los principios y valores que posee la agrupación?
- 9.- ¿Cuál es el objetivo final de la agrupación?
- 10.- ¿Cómo ves a la agrupación Líderes en 5 años más?
- 11.- Institucionalmente, ¿Qué podría ser Líderes? ¿De qué manera crees que se podría financiar?
- 12.- ¿Cuánto tiempo le dedicas a Líderes? Si trabajaras en Líderes, ¿Qué sueldo esperarías recibir?

**3.- Entrevista a Centros participantes y colaboradores de Líderes con mil capacidades.-**

1.- ¿De qué manera se enteró usted de la existencia de la Agrupación Líderes con mil capacidades?

2.- ¿De qué manera se relaciona la institución que usted dirige con la agrupación Líderes con mil capacidades?

3.- ¿De qué manera se relaciona usted personalmente con la agrupación Líderes con mil capacidades?

4.- ¿Qué motivaciones posee la Institución que representa para participar en Líderes con mil capacidades?

5.- ¿Considera que es importante que esta Agrupación exista? ¿Por qué?

6.- ¿Qué espera usted y la Institución que representa de Líderes con mil capacidades?

7.- ¿Qué cambios o impacto ha notado en las personas que asisten desde su institución a Líderes con mil capacidades?

8.- ¿De qué manera se produce la comunicación entre Líderes con mil capacidades y su Institución?

9.- ¿Existe algún profesional de su Institución que participe como asesor en Líderes con mil capacidades?

10.- ¿De qué manera se brinda apoyo a este profesional?

## **Anexo N° 3: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO**

### **Agrupación “Líderes con mil capacidades” 2011 – 2015**

#### **1.- Antecedentes Generales**

La Agrupación Líderes con mil capacidades es una organización social integrada por Personas con discapacidad, principalmente con déficit intelectual, mujeres y hombres, jóvenes y adultos entre 15 y 45 años que viven, estudian o trabajan en la región de Valparaíso. Reciben el apoyo permanente y voluntario de jóvenes profesionales relacionados principalmente con el área de la Educación especial y las Ciencias sociales, para llevar a cabo las actividades propias de una agrupación.-

Su propósito organizacional es promover la integración, participación, desarrollo, capacitación y la asociación de sus socios y socias en la sociedad, además de combatir toda forma de discriminación hacia las Personas con discapacidad y modificar las pautas culturales de exclusión social a que están sujetas.-

La Agrupación surgió como una buena idea de organización en un Seminario en Valparaíso durante el año 2007, comenzando en el año 2008 con reuniones itinerantes en diversos centros laborales y educacionales de Personas con discapacidad intelectual de la Provincia de Marga-marga. El 27 de mayo del año 2009 se celebró la ceremonia de Constitución formal como Organización comunitaria funcional con Personalidad jurídica en la comuna de Quilpué.-

Su modelo de organización está basado en las denominadas organizaciones Autogestoras existentes principalmente en países Europeos, que promueven la organización y participación de las Personas con discapacidad en la esfera social, contribuyendo a su independencia, autorepresentación y autovaloración como personas.-

Actualmente la Agrupación ha llevado a cabo actividades relacionadas con la difusión de este modelo de organización por medio de Charlas informativas en Universidades de la región de Valparaíso que imparten la carrera de Educación Diferencial, a apoderados y equipo docente de Escuelas especiales y Talleres laborales de la provincia de Valparaíso y Marga-marga, y otras organizaciones afines que realizan actividades a favor de las Personas con discapacidad.-

## **2.- FODA Organizacional**

### FORTALEZAS

#### *Recursos Humanos*

- ✓ Relaciones entre los integrantes y participantes de la Agrupación basadas en la confianza, la solidaridad y el apoyo mutuo.-
- ✓ Ausencia de conflictos internos entre los integrantes y participantes de la Agrupación.-
- ✓ Perseverancia y alto grado de compromiso de los integrantes y participantes con los objetivos de la Agrupación.-

#### *Desarrollo organizacional*

- ✓ Efectividad y eficiencia en las acciones desarrolladas hasta la fecha.-
- ✓ Modelo de organización coherente con el objetivo incentivar y educar para la vida independiente de las Personas con discapacidad.-
- ✓ Consolidación como Agrupación en muy poco tiempo de desarrollo que se refleja entre otras cosas en el reconocimiento institucional por parte de SENADIS.-
- ✓ Proyección organizacional, interés por continuar con el proyecto llevado hasta ahora.-

### DEBILIDADES

#### *Recursos Humanos*

- ✓ Conducta irresponsable de socios y socias, Directiva y Asesores en lo relacionado con la asistencia a Reuniones, asambleas y Talleres; incumplimiento de compromisos adquiridos conjuntamente, entre otros.-

- ✓ Dependencia de los Centros participantes con la asistencia y participación a las actividades de la Agrupación Líderes con mil capacidades.-

#### *Desarrollo Organizacional*

- ✓ Carecer de una sede propia que permita su uso todos los días de la semana de manera concreta y sistemática.-
- ✓ No contar con personal fijo contratado que se haga cargo de labores propias de la organización, que permitiría la celeridad en las gestiones y el mantenimiento permanente de la Agrupación en todo lo relativo a su funcionamiento.-
- ✓ Falta de Tiempo para desarrollar actividades propias de la Agrupación al disponer de horarios y tiempo de forma voluntaria y fuera del horario de trabajo y estudio.-

#### OPORTUNIDADES

##### *Redes Secundarias*

- ✓ La diversidad de personas que integran y participan en la Agrupación permite la generación de vínculos y contactos importantes con personas e instituciones, conformando una red social de apoyo, denominada también cómo Red Secundaria.-
- ✓ Interés de Profesionales de diversas áreas de trabajo en contribuir voluntariamente con el proyecto de la Agrupación.-

##### *Recursos facilitadores*

- ✓ Contar con Recursos tecnológicos que facilitan la comunicación entre sus integrantes y participantes como: Computadores, Internet, Teléfonos, Correos electrónicos.-
- ✓ Bases de Proyectos sociales que no cuentan con una especificación clara de los beneficiarios directos e indirectos que busca favorecer el concurso, lo cual permite el acceso y postulación de Personas con discapacidad.-

### *Valoración social*

- ✓ Modelo de organización novedoso que resulta atractivo, tanto para las personas como para las agrupaciones, ya que rompe con estereotipos asociados a las Personas con discapacidad.-
- ✓ Reconocimiento público por ser pioneros en la conformación de una Agrupación que está conformada por personas con discapacidad, dando cuenta que la Agrupación trabaja con un grupo considerado como prioritario por la agenda social gubernamental, al evidenciar el alto nivel de vulneración al que están expuestos.-

### AMENAZAS

#### *Redes Primarias*

- ✓ Falta de apoyo a los socios y socias de la Agrupación por parte de su grupo familiar en las actividades propias de la organización, limitado parcial o totalmente su asistencia y participación, perpetuando las conductas de dependencia entre el socio o socia y su grupo familiar.-
- ✓

#### *Recursos obstaculizadores:*

- ✓ Profesionales asesores que presentan problemas para asistir a las actividades de la Agrupación por no contar con el apoyo de sus empleadores.-

### *Valoración social*

- ✓ Que algún centro laboral o educativo, o una institución colaboradora quisiera sacar provecho de la imagen de la Agrupación, o adoptar mayor protagonismo en comparación con el resto.-

### **3.- Visión y Misión Institucional**

#### **VISIÓN**

La Agrupación Líderes con mil capacidades aspira a ser un ejemplo de organización social en Chile como promotora del capital social y en favor de la construcción de una sociedad inclusiva, respetuosa y amigable para las personas con discapacidad.-

#### **MISIÓN**

La Agrupación Líderes con mil capacidades plantea como su misión organizacional promover el cambio social en Chile en favor del mejoramiento de la calidad de vida de las personas con discapacidad, a través de proyectos de inclusión y la preparación para la vida independiente.-

#### **4.- Principios orientadores**

- **La Amistad como principio rector de las relaciones personales que se establecen en la agrupación.** Este principio conlleva valores como la lealtad, la honestidad, la confianza y el cariño, las cuales están consideradas en el enfoque de capital social, ya que permiten construir y mantener relaciones horizontales y de cooperación entre las personas.-

- **Respetar las diferencias y las relaciones que se establecen entre los integrantes y participantes de la agrupación.** Las opiniones y comentarios que cada persona exprese, y las diferencias que en general existen en la sociedad entre cada grupo y cada persona, como diferencias de género, edad, situación socioeconómica, nacionalidad, entre otras deben necesariamente respetarse para convivir en base a la diversidad y así promover y garantizar la inclusión de todos y todas. El respeto, se relaciona con la tolerancia y la no discriminación, al ser la discriminación, la falta de respeto y de tolerancia las actitudes que promovieron el surgimiento de la Agrupación.-

- **Responsabilidad con la organización, con el grupo familiar al que se pertenece y principalmente con uno mismo.** Este principio es entendido como el compromiso efectivo de sus integrantes con las acciones comprometidas, con los horarios y las acciones propias de cada actividad desarrolladas en la Agrupación. Además de ser un valor o principio que la organización promueve en cada uno de sus integrantes a nivel personal, ya que les permite sostener buenas relaciones con su grupo familiar, evitando situaciones conflictivas, y principalmente porque es un aspecto relevante para llevar a cabo un proceso de independencia del núcleo familiar, aspiración que tiene la mayoría de los integrantes de la Agrupación.-

- **Valorar y promover la diversidad, tanto de las personas como de los grupos humanos, a modo de visualizar e incluir a todos quienes deseen participar y contribuir desde su visión.** La Agrupación trabaja en base a una diferencia, que es la presencia de discapacidad intelectual en cada uno de sus integrantes, y toma en cuenta la diversidad de habilidades que cada persona conlleva naturalmente en su personalidad y estilo de vida, desde la cual aporta a la Agrupación. El principio de equidad permite el acceso de todas las personas a las

oportunidades que el sistema social ofrece, para garantizar el mejoramiento de la calidad de vida de las personas.-

- **Reivindicación de Derechos Humanos por medio de la educación y la orientación en materia legal, a modo de hacer efectiva su aplicación para todas las personas.** Este principio es entendido como la exigencia del respeto hacia los Derechos Humanos para todas las personas, sin excepción. Son los Derechos Humanos los que fundamentan las acciones de la Agrupación Líderes con mil capacidades ya que en ellos está contemplado el derecho a la vida, a la asociación, a la libertad de pensamiento y expresión, a tener una vida en condiciones dignas, al acceso a la educación y al trabajo en condiciones igualitarias a las del resto de las personas, entre otros. La educación que la Agrupación lleva a cabo por medio de Talleres de Derechos Humanos favorece la potenciación de sus integrantes como sujetos claves en su propio desarrollo, y el de su comunidad.-

- **Empatizar con otras personas o grupos humanos para tomar razón de las variadas situaciones o perspectivas de vida que existen, sensibilizando con ellas.**

La empatía es entendida como la capacidad para percibir lo que otra persona puede sentir, y que puede expresarse también como la preocupación por el otro. Este es otro principio orientador de la Agrupación, ya que al estar constituida por personas de tan diversas características, es necesario desarrollar la empatía para entender tan diversas posiciones, opiniones y formas de vivir.-

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO**  
**“Agrupación Líderes con mil capacidades 2011 – 2015”**

▪ **MATRIZ ESTRATÉGICA**

**Objetivo Estratégico:** Potenciar a la Agrupación Líderes con mil capacidades para impulsar y llevar a cabo adecuadamente proyectos de desarrollo organizacional en el futuro.-

<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Acciones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Productos o medios de verificación</b>	<b>Tiempo de realización</b>	<b>Responsable</b>
<b>Fortalecer las estructuras internas y recursos humanos de la Agrupación.</b>	Mejorar los Estatutos que reglamentan el funcionamiento de la organización, para actualizar su normativa en función de lo que efectivamente se realiza.	Reunir a Directivos, socios, socias y Asesores para evaluar roles y funciones de cada grupo y persona, a modo de establecer responsabilidades individuales y colectivas.	Directivos, socios, socias y asesores concientes de su rol, función y responsabilidad dentro de la agrupación.	Estatutos de la Agrupación modificados en relación a las funciones, roles y responsabilidades de cada persona y grupo que conforma la Agrupación.	Primer semestre año 2011.	Directiva, Socios y socias, y Asesores.
		Grabar en formato de video una reunión de Directiva y una		Videos de Reunión de Directiva y de Asamblea.	Primer semestre año 2011	Directiva, Socios y socias, y Asesores.

		<p>Asamblea para evaluar desempeño de cada grupo y persona dentro de estas actividades.</p> <p>Usar planilla de asistencia en cada una de las actividades de la Agrupación.</p> <p>Establecer y definir colectivamente rutinas de orden, de temas de conversación, horarios y participantes en cada actividad desarrollada en la agrupación.</p>	<p>Llevar cuenta de la asistencia de la Directiva, socios, socias y Asesores a cada actividad de la Agrupación.</p> <p>Rutinas de actividades propias de la Agrupación establecidas y consensuadas colectivamente.</p>	<p>Evaluación personal y colectiva del desempeño que cada participante ha llevado a cabo en Reunión de Directiva y Asamblea.</p> <p>Planilla completada con personas asistentes y ausentes en cada actividad de la Agrupación.</p> <p>Estatutos de la organización modificados en que se precise: rutinas de orden, temas e instancias de conversación, participantes y horarios de cada actividad.</p>	<p>A partir del año 2011</p> <p>Primer semestre año 2011</p>	<p>Secretaría de la Agrupación junto a su asesor correspondiente.</p> <p>Directiva, Socios y socias, y Asesores.</p>
--	--	--	--	---	--	--

**Objetivo Estratégico:** Constituirse Institucionalmente como un “Taller Laboral” para desarrollar capacitaciones laborales y actividades sociorecreativas para Personas con discapacidad.-

Estrategia	Objetivo específico	Acciones	Indicadores	Productos o medios de verificación	Tiempo de realización	Responsable
<b>Postulación y adjudicación de Proyectos sociales concursables.</b>	Estudiar situación legal del inmueble utilizado actualmente por la organización.	Obtener un inmueble de uso exclusivo por la Agrupación para desarrollar actividades en la comuna de Quilpué, ya sea arrendada o en comodato.	La Agrupación cuenta con una Dirección propia.	Tenencia del inmueble a nombre de la Agrupación.  Inmueble equipado con los elementos necesarios para desarrollar adecuadamente labores de enseñanza-aprendizaje sociolaboral.	Año 2012	Directivos de la Agrupación
	Implementar un Taller Laboral en función de las habilidades laborales y sociorecreativas que los socios y socias deseen aprehender.	Constituir una comisión representativa de la Agrupación que oficie labores y gestiones para la implementación de un Taller Laboral.	Empadronamiento de profesionales contratados y voluntarios.  Presupuestos asignados para la realización de las actividades.	Comisión “Taller Laboral”, con la identificación individual de sus integrantes.	Año 2012	Comisión representativa

		<p>Confeccionar el Currículo y programa educativo para desarrollar clases de habilidades laborales y sociorecreativas.</p> <p>Elaborar un perfil de los futuros estudiantes del Taller Laboral.</p> <p>Elaborar perfil de profesionales para desempeñar funciones de administración y gestión de actividades propias del Taller Laboral.</p> <p>Contactar profesionales que calcen con el perfil elaborado, y que deseen donar gratuita y voluntariamente horas de trabajo para trabajar con personas con</p>	<p>Nómina de personas participantes de los talleres</p> <p>Empadronamiento de profesionales contratados y voluntarios.</p>	<p>Programa educativo del Taller Laboral</p> <p>Horarios de capacitaciones laborales y actividades sociorecreativas.</p> <p>Perfil del estudiante.</p> <p>Perfil del profesional idóneo para trabajar en el Taller Laboral.</p> <p>Listado de profesionales dispuestos a trabajar voluntariamente en el Taller Laboral.</p> <p>Listado de profesionales dispuestos a trabajar contractualmente en el Taller Laboral.</p> <p>Entrevista y selección de profesionales para administrar Taller Laboral.</p>		
--	--	---	--	--	--	--

		discapacidad.  Contactar profesionales para contratar sus servicios profesionales para enseñar a Personas con discapacidad.	Empadronamiento de profesionales contratados y voluntarios.	Formato de contrato elaborado por los representantes del Taller Laboral.  Contratos firmados entre quien oficie de sostenedor del Taller Laboral y los profesionales seleccionados.		
--	--	---	---	---	--	--

**Objetivo Estratégico:** Promover el surgimiento de organizaciones “autogestoras” en la región de Valparaíso, conformadas por Personas con discapacidad, y fomentar la asociación y trabajo conjunto entre todas ellas.

Estrategia	Objetivo específico	Acciones	Indicadores	Productos o medios de verificación	Tiempo de realización	Responsable
<p><b>Sistematizar experiencia de la Agrupación Líderes con mil capacidades.</b></p>	<p>1.- Elaborar un Manual que de cuenta de la experiencia de la Agrupación y que permita orientar a otras organizaciones similares en la conformación y desarrollo de su propia organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformar equipo encargado de sistematizar experiencia.</li> <li>- Distribuir roles y funciones a cada integrante del equipo de trabajo.</li> <li>- Establecer plazos y objetivos para la sistematización.</li> <li>- Acordar reuniones periódicas con objetivos específicos.</li> </ul>	<p>Realización de documento metodológico.</p>	<p>Identificación de los integrantes del Equipo de “Elaboración de Manual”.</p> <p>Sesiones de trabajo declaradas y detalladas en libro de actas de la organización.</p>	<p>Durante el año 2011</p>	<p>Comisión de trabajo para sistematizar experiencia de Agrupación Líderes con mil capacidades.</p>

	<p>2.- Promover el surgimiento de organizaciones con características similares a Líderes con mil capacidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Someter a evaluación de la Agrupación los resultados del equipo de trabajo.</li> <li>- Gestionar financiamiento para reproducir el "Manual orientador de organizaciones autogestoras".</li> <li>- Compartir el Manual elaborado por la Agrupación con organizaciones que trabajen y atiendan a Personas con discapacidad.</li> </ul>	<p>Realización de documento metodológico.</p> <p>Focus-Group de retroalimentación</p> <p>Impresión de la sistematización</p>	<p>Manual que oriente un proceso de organización autogestora a instituciones conformadas por personas con discapacidad.</p> <p>Financiamiento para reproducir "Manual orientador de organizaciones autogestoras".</p> <p>Producción de material "Manual orientador de organizaciones autogestoras".</p>	<p>Primer semestre del año 2012</p> <p>Segundo semestre del año 2012</p>	<p>Directivos de Agrupación Líderes con mil capacidades.</p>
--	---	---	--	---	--	--

	<p>3.- Agrupar a las organizaciones autogestoras de la región de Valparaíso en una Confederación que permita el trabajo coordinado y sistemático de todas ellas en función de objetivos comunes.</p>	<p>Organizar reunión de trabajo entre representantes de organizaciones autogestoras de la región de Valparaíso.</p>	<p>Difusión de la sistematización el agrupaciones y/o organizaciones de personas con discapacidad intelectual.</p>	<p>Organizaciones integradas por Personas con discapacidad desarrollando acciones que le permitan constituirse como una agrupación autogestora.</p>	<p>A partir del año 2013</p>	<p>Directivos, socios y socias de Agrupación Líderes con mil capacidades.</p>
--	--	---	--	---	------------------------------	---