



VICTORUPESI

Unity in diversity

Innovación profesional mediante nuevas tecnologías creativas en itinerarios de mejora de las cualificaciones para la integración social

Herramientas para la gestión de la diversidad

Número de Proyecto:

2020-1-SE-KA202-078001

Información Editorial:

Esta herramienta de gestión de la diversidad representa el resultado intelectual del proyecto Erasmus+ VICTORUPESI - VOCATIONAL INNOVATION USING CREATIVE NEW TECHNOLOGIES RESULTING IN UPSKILLING PATHWAYS FOR EMPLOYABILITY AND SOCIAL INTEGRATION y ha sido coordinado por OZARA d.o.o. de Eslovenia.

OZARA d.o.o. de Eslovenia fue la organización líder en el ámbito de trabajo de este resultado intelectual con esfuerzos agregados del consorcio de asociación:

- BES Cooperativa Sociale de Italia
- Eufons de Serbia
- Fetico de España
- IKF Malmö - Internationella Kvinnoföreningen
- "Panait Istrati" Biblioteca del Condado de Brăila de Rumanía.



El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no puede ser considerada responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.

La Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.



<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

TABLA DE CONTENIDOS:

1 PRÓLOGO	3
2 INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	4
2.1 CÓMO FUNCIONA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	5
2.2 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA UE	7
2.2.1 Italia	8
2.2.3 Rumanía	8
2.2.4 Eslovenia	8
2.2.5 España	8
2.2.6 Suecia	9
3 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL ÁMBITO DEL PROYECTO VICTORUPESI	9
3.1 ENFOQUES COMUNES UTILIZADOS EN MATERIA DE APOYO	9
3.2 ORIENTACIONES PARA DIRIGIR UN PROGRAMA DE INCLUSIÓN SOCIAL Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD	15
3.2.1 Instrucciones para gestionar los conflictos	16
3.2.2 Instrucciones para proporcionar apoyo psicosocial e intervención en casos de crisis	19
3.2.3 Instrucciones para motivar a los participantes	20
3.2.4 instrucciones sobre la posibilidad de reclamar a los usuarios/participantes	21
3.2.5 instrucciones para la participación en el programa	22
3.2.6 Instrucciones para tutores en el programa de inclusión social	23
3.2.7 Instrucciones sobre los métodos de trabajo con los participantes (caso de personas con problemas de salud mental, trastornos mentales)	23
3.2.8 Instrucción para la planificación individual	25
3.2.9 Instrucciones para el seguimiento de la empleabilidad de los participantes	26
4. ADAPTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN DIFERENTES CONTEXTOS: Conclusiones y Recomendaciones	28
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS:	34

1 PRÓLOGO

En este documento del proyecto Victorupesi- **“Conjunto de herramientas para la gestión de la diversidad”** reunimos los conocimientos y percepciones recogidas en las primeras fases del proyecto, en las que el consorcio transnacional, ha estado trabajando en un estudio cualitativo sobre legislación, políticas, estrategias, financiación, análisis estadístico de grupos desfavorecidos, e identificación de oportunidades y retos para una comunidad diversa en riesgo de exclusión social (grupos objetivo del proyecto).

El énfasis principal de este documento está en las personas con discapacidad, personas con desafíos emocionales y físicos, sin embargo la idea central de la información recogida a continuación es servir a todos los beneficiarios y grupos objetivo identificados en el proyecto y mejorar otros resultados intelectuales (IO2 y IO3). El objetivo de este documento también es el de ampliar la dimensión de las acciones de apoyo dirigidas a los beneficiarios, extendiendo los elementos de intervención necesarios para un proceso de integración exitoso desde la perspectiva de los beneficiarios y de los profesionales que trabajan con grupos desfavorecidos.

El estudio preliminar y exhaustivo (Resultado intelectual 1 - Informe europeo) ha revelado mucha información interesante y a la vez alarmante sobre los grupos sociales vulnerables y su inclusión en la vida laboral/profesional. Este informe también ha llegado a la conclusión de que, a pesar de las diversas disposiciones que conforman los sistemas (nacionales) de intervención social con respecto a los grupos sociales vulnerables, estos grupos siguen enfrentándose a diversos obstáculos a la hora de luchar por su plena participación en la vida económica, social y cívica (son especialmente preocupantes los datos sobre el elemento de discriminación doble o múltiple, que ejerce una presión adicional en el éxito de la inclusión y que se ha observado a través de los datos de los estudio desarrollados sobre diversas comunidades/grupos destinatarios del *Informe Europeo*).

Por ello, este **“Conjunto de herramientas para la gestión de la diversidad”** se esfuerza por incluir diferentes perspectivas y construye sus contenidos y enfoque incluyendo:

- Antecedentes teóricos de la gestión de la diversidad en general (entornos y ambientes de trabajo y aprendizaje).
- Ámbito usuario/participante - mentor/profesional de la gestión de la diversidad.
- Sugerencias para establecer/ejecutar un programa de inclusión social.
- Conexión con los fundamentos de otros resultados del proyecto y conectividad con el resultado IO4 “Kit de herramientas digitales”

Los enfoques descritos en el Capítulo 3 abordan el entorno psicosocial y los antecedentes necesarios para un apoyo eficaz, dirigido específicamente a las personas con discapacidad, por lo que el tratamiento de la gestión de la diversidad en diferentes entornos puede beneficiarse de la utilización de estos conocimientos en la preparación de planes de acción para los grupos destinatarios con respecto a:

- Concepto de organización que lucha por la calidad de vida de los usuarios/participantes.
- Concepto de empoderamiento de los usuarios/participantes.

2 INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La comprensión del tema de la *gestión de la diversidad* en el ámbito del proyecto trae consigo algunos elementos básicos y fundamentales de este término para ser aplicados en el ámbito de las actividades del proyecto Victorupesi.

En primer lugar, la diversidad es un concepto amplio que incluye entidades como: diversidad, alteridad, singularidad, individualidad - como características innatas de la especie humana. La definición de diversidad pretende abarcar todas las formas en que las personas difieren entre sí. Se trata de una multitud de diferencias individuales que nos hacen a todos únicos y diferentes unos de otros. Se basa en la idea de que cada ser humano, de forma única e irrepetible, contribuye a la diversidad de la sociedad. Significa diferencias entre individuos; las personas difieren de numerosas maneras, las más visibles y las menos visibles, por lo que estas diferencias se dan siempre y en todas partes. La diversidad implica no sólo la forma en que las personas se perciben a sí mismas, sino especialmente la forma en que "nosotros" percibimos a otras personas. El elemento de la "perspectiva de la diversidad" en el ámbito del empleo puede considerarse como un gran potencial, ya que ofrece una gama inestimable de oportunidades; es una fuente de creatividad e innovación y un motor de progreso y desarrollo de una sociedad más justa.¹ (Gadd T., Cronin S., 2018).

Aunque la comprensión de la diversidad está incluida en muchos aspectos de nuestro trabajo cotidiano y en el funcionamiento de la sociedad a través de sus elementos centrales (sector privado y público, sistema educativo, mercado laboral, participación cívica y otros), el énfasis principal de este documento es comprender cómo este concepto de diversidad está conectado en términos de empleo y, en menor medida, de educación (los elementos específicos de esta última se explican más detalladamente en el informe europeo IO 1).

Desde la perspectiva del empleo, la diversidad como entidad está ganando cada vez más interés en los últimos años, se está volviendo más importante y se está conectando y observando cada vez más desde diferentes ángulos (económicos): *la naturaleza rápidamente cambiante del mercado laboral, los desarrollos y cambios de la cultura organizativa, la globalización de la producción, el funcionamiento empresarial y la prestación de servicios*. Por todo ello, *la gestión de la diversidad* es cada vez más importante.

A escala de la UE, puede observarse que se está produciendo un cambio de comprensión o un denominado cambio de perspectiva desde las antiguas formas de gestión de la igualdad a la gestión de la diversidad, por lo que la igualdad podría parecer anticuada, ya que antes se refería, por ejemplo, a los cambios en las pautas de empleo de las mujeres (baja por maternidad y retorno), los trabajadores inmigrantes y los derechos de los ciudadanos. En los últimos años, esta perspectiva se ha aplicado a la inmigración (incluidos los solicitantes de asilo), la ampliación de la legislación para incluir políticas antidiscriminatorias por motivos de raza, discapacidad y muchos otros (en forma de legislación o códigos de protección). Sin embargo, las políticas y el planteamiento de la igualdad de oportunidades no dieron los resultados esperados, por lo que surgieron nuevas formas de gestionar la diferencia, incluida la gestión de la diversidad. (Point, S.; Singh, V., 2004).

2.1 CÓMO FUNCIONA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Para entender los enfoques de la gestión de la diversidad, la planificación y su aplicación en diferentes sectores, es importante comprender los niveles de diversidad y su naturaleza polifacética a nivel personal y organizativo. El estado de cada una de estas 4 facetas o factores influye en nuestra posición personal en el mercado laboral o en los procedimientos de empleo, ya que cada persona es una combinación única de estos elementos (empezando por la faceta más interna hasta las facetas o factores externos) (Gadd T., Cronin S., 2018):

- **La personalidad** como dimensión explícitamente individual, que forma el núcleo de la integridad personal, que abarca todos los aspectos de un individuo.
- **Los factores internos** como categorías principales que constituyen el núcleo de la diversidad también se consideran elementos invariables porque en principio no pueden cambiarse o son bastante difíciles de cambiar. Por ello, deben tenerse en cuenta con especial diligencia en las políticas de igualdad de oportunidades (género, edad, raza / etnia, capacidades físicas o mentales...).
- **Factores externos** que muestran las características de la capacidad de cambio, como los ingresos (situación económica), la educación (conocimientos formales e informales), la experiencia laboral (adquirida a través del trabajo), el estado civil, la ubicación geográfica, etc.
- **Factores organizativos** determinados por los empresarios, los sindicatos y otros, como la función/posición en la jerarquía, el tipo/contenido del trabajo, las condiciones laborales, el sector/localización/duración del empleo.

Desde el punto de vista organizativo (empleo), la gestión de la diversidad actúa como *vínculo entre los factores externos y organizativos, por un lado, y los factores internos de diversidad, por otro.* (Gadd T., Cronin S., 2018).

Desde un punto de vista principalmente organizativo, se ha realizado un interesante estudio para conocer los procedimientos de gestión de las diferencias. Esta gestión de las diferencias puede abordarse desde varias perspectivas. (Point, S.; Singh, V., 2004):

- **Resistencia**
El enfoque de la resistencia ignora las cuestiones de diversidad y puede considerarse como una homogeneidad persistente, lo que significa que los que están en el poder lo más probable es que contraten y promocionen a personas como ellos mismos, con lo que el factor de éxito de una persona está garantizado (supuesto) sean cual sean sus antecedentes y no es necesaria ninguna intervención.

- **Discriminación y equidad**

Esta perspectiva ve la diferencia como causa de problemas y se basa en proteger a los que son diferentes (sólo asimilar la diferencia). Una amenaza de este enfoque es la posible división entre grupos dominantes (percibidos como "norma") y grupos minoritarios (percibidos como "el otro"). (Gadd T., Cronin S., 2018).

Es interesante que, dentro de esta perspectiva, las ya mencionadas medidas de igualdad de oportunidades (es decir, medidas de gestión de la igualdad) entren en esta categoría, utilizando principios de "igualdad" basados en la justicia social (políticas de igualdad de oportunidades como respuesta a las protestas sociales por las injusticias de género, raciales y sociales que limitan la igualdad de acceso al empleo y la promoción). Este enfoque de la igualdad de oportunidades tenía las mejores intenciones, pero plantea un desequilibrio hacia una mezcla diversa de otras categorías sociales no incluidas en este principio que, sin embargo, siguen siendo "diferentes" y tienen las mismas oportunidades de desarrollar todo su potencial. Asimismo, dentro de esta perspectiva se encuentra la "acción afirmativa" (AA), como estrategia que garantiza la colocación satisfactoria de solicitantes pertenecientes a minorías.

- **Acceso y legitimidad**

Esta perspectiva enmarca la diversidad como creadora de oportunidades: se valoran las diferencias y se hace hincapié en la inclusión. Se trata de un paradigma, derivado de la Carta de los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, que incluye una tendencia en la dirección del enfoque en las "capacidades". Pone de manifiesto la responsabilidad de los empresarios a la hora de crear lugares de trabajo que integren el respeto por las diferencias, el sentimiento personal de ser tratado con justicia y la posibilidad de desarrollar todo el potencial (un ejemplo es el elemento de conciliación de la vida laboral y personal...). Aquí se hace más hincapié en el sentimiento de inclusión y respeto que en las oportunidades de explotación del talento individual.

- **Aprendizaje**

Esta perspectiva se basa en el proceso de asimilación o integración cultural, que afecta a todos los empleados y no sólo a las minorías: el aprendizaje (sobre la diversidad) es el elemento central de la organización, lo que da lugar a una organización plural o multicultural. Aquí es donde encaja la filosofía de la gestión de la diversidad y puede percibirse también como la perspectiva más compleja que requiere una respuesta estratégica proactiva, aprendizaje individual/organizativo a corto y largo plazo, pero al final, y lo que es más importante, está en consonancia con la visión basada en los recursos (humanos), el valor de las personas, el elemento de capital humano

Implementación de políticas de diversidad

La cuestión de la gestión de la diversidad es interesante también en el ámbito de la percepción que se tiene de este elemento; una cosa es cuando se habla de las diferentes políticas (es decir, la aplicación de la carta de la diversidad y otras prácticas) o de los elementos incluidos en el propio tema de la diversidad:

- Aceptación de la posición personal, empoderamiento y acción orientada a objetivos de cada grupo social, funcionando en los ámbitos de la legislación nacional/no-gubernamental/social.
- Acciones organizativas / del entorno local para la promoción de la diversidad.

Dentro del ámbito del proyecto VICTORUPESI y de sus objetivos, este documento trata de abarcar ambas perspectivas, apoyando así los "entornos de trabajo/inclusión" y los elementos/caminos de capacitación personal hacia el desarrollo de capacidades de los grupos destinatarios del proyecto (tanto los profesionales como los grupos destinatarios se benefician de los contenidos propuestos) como en:

- Elementos de empleo y coaching laboral.
- Aplicación de elementos / puntos de vista específicos de la gestión de la diversidad como elemento de enfoque metodológico y apoyo a los grupos destinatarios vulnerables y a los profesionales que trabajan con ellos dentro de sus propios entornos.

2.2 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN LA UE

La toma de perspectiva dentro del concepto de gestión de la diversidad es crucial. En combinación con la idea de IO4, es importante reflexionar sobre los esfuerzos y enfoques actuales, aplicados actualmente a nivel de la UE, para comprender mejor el punto de vista de los países socios del proyecto en el consorcio.

En el ámbito de la UE, una de las iniciativas más importantes relacionadas con la gestión de la diversidad es la *Plataforma Europea de Cartas de la Diversidad*. La iniciativa se creó en 2010 con el apoyo de la Comisión Europea como parte de un proyecto más amplio denominado: "*Apoyo a las iniciativas voluntarias que promueven la gestión de la diversidad en el lugar de trabajo*". Se organiza como un foro (público), un lugar en el que todas las Cartas europeas actuales (un total de 15 hasta el momento) tienen la oportunidad de intercambiar y compartir sus experiencias y buenas prácticas. La propia Carta contiene un breve texto que "estipula una serie de medidas que deben aplicarse para promover la diversidad, la no discriminación y la igualdad de oportunidades en el lugar de trabajo". (Hajjar, L. et al. / EC, 2015).

Los países de la UE pueden firmar libremente la Carta de la Diversidad nacional (en lo sucesivo denominada CD), ya que se trata de una iniciativa voluntaria, abierta a cualquier tipo de organización (ONG, instituciones académicas, organismos públicos o empresas privadas), independientemente de su tamaño y actividad. Sin embargo, al ser una acción voluntaria, tiene muchas ventajas como, por ejemplo, la red de pares, las herramientas de apoyo, la formalización y publicidad del compromiso con la gestión de la diversidad, la participación en conferencias y el intercambio de conocimientos. La Plataforma Europea de Cartas de la Diversidad funciona mediante reuniones de representantes de las distintas Cartas, el desarrollo de una plataforma de información, tanto interna (para los miembros de la plataforma) como externa (para las personas interesadas en la cuestión de la diversidad en el lugar de trabajo), mediante una estrategia de comunicación eficaz (sitio web, boletín, blog, redes sociales, etc.) y mediante la publicación de herramientas comunes. (Hajjar, L. et al. / EC, 2015).

Todos los países del consorcio del proyecto (a excepción de Serbia) figuran actualmente como firmantes de sus cartas nacionales de la diversidad. Cada Carta de la Diversidad es flexible y se adapta a la cultura nacional, las especificidades del país, las prioridades preestablecidas y otros retos a los que se enfrenta, por lo que ninguna Carta es igual a otra.

2.2.1 Italia

La Carta para la Igualdad de Oportunidades y la Igualdad en el Trabajo - *CARTA PER LE PARI OPPORTUNITÀ E L'UGUAGLIANZA SUL LAVORO* se lanzó en Italia en 2009 y representa una declaración de intenciones, firmada voluntariamente por empresas de todos los tamaños, para la difusión de una

cultura corporativa y unas políticas de recursos humanos inclusivas, libres de discriminación y prejuicios, capaces de potenciar el talento en toda su diversidad.

La Fondazione Sodalitas es el socio de referencia para las empresas que consideran la sostenibilidad un factor distintivo y la integran en sus estrategias empresariales. En la actualidad, alrededor de 560 empresas están adheridas a la Carta, a las que se han ido sumando con el tiempo organizaciones sin ánimo de lucro y administraciones públicas como Regiones y autoridades locales, hasta un total de 900 miembros que emplean a más de 900.000 trabajadores. Puede obtener más información sobre la Carta italiana de la diversidad aquí: <https://www.cartapariopportunita.it/>

2.2.3 Rumanía

La Carta de la Diversidad de Rumanía sigue los modelos de éxito existentes en otros Estados europeos y se basa en un conjunto de principios generales, asumidos voluntariamente por el firmante para promover la diversidad, la no discriminación, la inclusión y la igualdad de oportunidades en el trabajo. La firma de la carta indica lógicamente el compromiso de apoyar, proteger y desarrollar la diversidad dentro de la organización. Este documento puede ser firmado por organizaciones privadas y/o públicas.

Puede encontrar más información sobre la Carta de la Diversidad de Rumanía aquí: <https://www.cartadiversitatii.ro/>

2.2.4 Eslovenia

Los firmantes de la Carta de la Diversidad de Eslovenia integran los valores de la diversidad, la inclusión y la igualdad en el modelo empresarial de su propia organización. Está relacionada con la defensa de un enfoque voluntario positivo de la gestión de la diversidad y su objetivo es fomentar acciones positivas que reflejen los valores de la diversidad, la inclusión y la igualdad. Las medidas previstas están interconectadas con el contexto de cada organización con el objetivo principal de promover la igualdad de inclusión en el trabajo.

La firma es voluntaria y muestra el compromiso de prevenir todas las formas de discriminación y crear una política de diversidad que promueva la igualdad de oportunidades, la inclusión y la diversidad, reconociendo las capacidades individuales. Más información sobre la Carta de la Diversidad de Eslovenia aquí: <https://www.raznolikost.eu/>

2.2.5 España

La Carta de la Diversidad de España sigue la modalidad de *"Carta de compromiso de 10 principios"* cuya firma es voluntaria y puede ser suscrita por empresas e instituciones, independientemente de su tamaño o sector. Esta carta asume y promueve el compromiso de promover los principios fundamentales de igualdad, diversidad e inclusión, incluyendo una lista de 10 principios. Puede encontrar más información sobre la Carta Española de la Diversidad aquí: <https://fundaciondiversidad.com/>

2.2.6 Suecia

El Charter de la Diversidad de Suecia es un punto de partida para las empresas y otras organizaciones, y anteponer la diversidad a la igualdad es el núcleo de la dinámica de gestión de la diversidad. Al firmar la Carta de la Diversidad, las organizaciones se comprometen voluntariamente a crear y mantener un entorno de trabajo inclusivo para sus empleados, sin discriminación por motivos de sexo, origen racial o étnico, religión, edad, discapacidad u orientación sexual. Más información sobre la Carta Sueca de la Diversidad en: <https://www.diversitycharter.se/sv/>.

3 GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL ÁMBITO DEL PROYECTO VICTORUPESI

En el marco del proyecto VICTORUPESI y de sus objetivos, este documento se centra en el ámbito de la gestión de la diversidad:

- *Elementos de empleo y orientación laboral (dar sentido a las actividades para los beneficiarios).*

Aplicación de elementos / puntos de vista específicos de la gestión de la diversidad como elemento de enfoque metodológico y de apoyo a los grupos destinatarios vulnerables y a los profesionales que trabajan con ellos en sus propios entornos.

- *Explorar opciones para una orientación de apoyo grupal y/o individual durante la fase de pilotaje del proyecto.*

Los elementos presentados en el subcapítulo 3.1 y 3.2. sirven como escaparate, también como antecedentes teóricos que deben explorarse o tenerse en cuenta a la hora de diseñar e impartir la formación del proyecto VICTORUPESI (IO2). Los elementos de empoderamiento, elaborados a través de ejercicios concretos en los **Componentes A (Módulos) y B (Coaching) de la formación VICTORUPESI (IO2)** son importantes para preparar el escenario de la formación, y el IO4 sirve para:

- Los profesionales, para equiparlos con conocimientos básicos elementales y recursos de apoyo tratando así de poner en práctica la teoría y permitiendo a los beneficiarios utilizar todo el potencial de la formación y lo más importante, tener un camino bien pensado de aprendizaje, aceptando la posición personal y sentirse capacitado a través del proceso de formación.
- Los participantes, mediante la realización de ejercicios adicionales y vías de formación con ejemplos prácticos para el desarrollo personal y la evaluación.

3.1 ENFOQUES COMUNES UTILIZADOS EN MATERIA DE APOYO Y ORIENTACIÓN SOCIOLABORAL

Utilizando los conceptos descritos a continuación, las organizaciones participantes pueden garantizar el proceso cooperativo, la no discriminación, la igualdad de oportunidades y un enfoque centrado en los participantes, así como aplicar el concepto de capacitación, como elemento clave de la gestión de la diversidad.

En los 3 subcapítulos siguientes de este apartado 3.1., exploramos diferentes enfoques de trabajo con las personas. Todos los enfoques están relacionados también con la formación IO2 VICTORUPESI y tienen como objetivo ampliar los contenidos previstos en el Módulo II para alumnos y mentores /

facilitadores de la formación y los Círculos de Coaching. Esto último significa que, tanto los alumnos como los mentores/facilitadores podrán mejorar los contenidos de formación previstos en IO2 para los alumnos, ajustar los ejercicios prácticos sugeridos para el trabajo individual y en grupo y las sesiones de revisión para que los alumnos utilicen herramientas adicionales para el trabajo individual/en grupo, durante y después del proceso formal formativo. En cada uno de los enfoques se incluyen sugerencias para su aplicación.

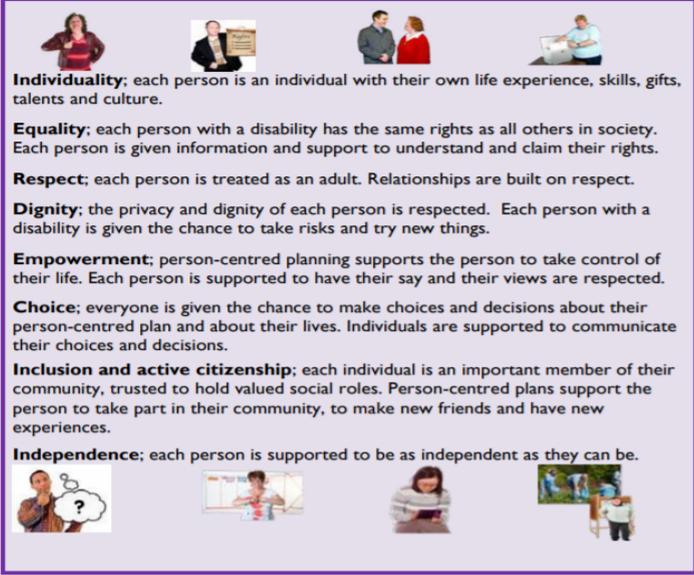
Enfoque centrado en la persona

El enfoque centrado en la persona (ECP) cuando se trabaja con grupos sociales vulnerables (como las personas con discapacidad), se refiere a planificar el apoyo y la orientación a la persona de una manera que permita a ésta " *tomar decisiones informadas sobre cómo quiere vivir su vida, ahora y en el futuro*". (Gadd, Cronin, 2018, p.10).

Este enfoque ayuda a la persona a identificar sus sueños, deseos y objetivos, así como los requisitos necesarios para hacerlos posibles. La planificación centrada en la persona se fundamenta en un enfoque de la prestación de servicios y apoyos basado en los derechos. La cultura organizativa es un componente clave que influye en la planificación centrada en la persona. El enfoque consta de dos aspectos principales (ibídem, 2018):

- Creencias
- Fundamentos

A continuación, se exponen las **Creencias** y **Fundamentos** que constituyen el núcleo del ECP y de la planificación:



Individuality; each person is an individual with their own life experience, skills, gifts, talents and culture.

Equality; each person with a disability has the same rights as all others in society. Each person is given information and support to understand and claim their rights.

Respect; each person is treated as an adult. Relationships are built on respect.

Dignity; the privacy and dignity of each person is respected. Each person with a disability is given the chance to take risks and try new things.

Empowerment; person-centred planning supports the person to take control of their life. Each person is supported to have their say and their views are respected.

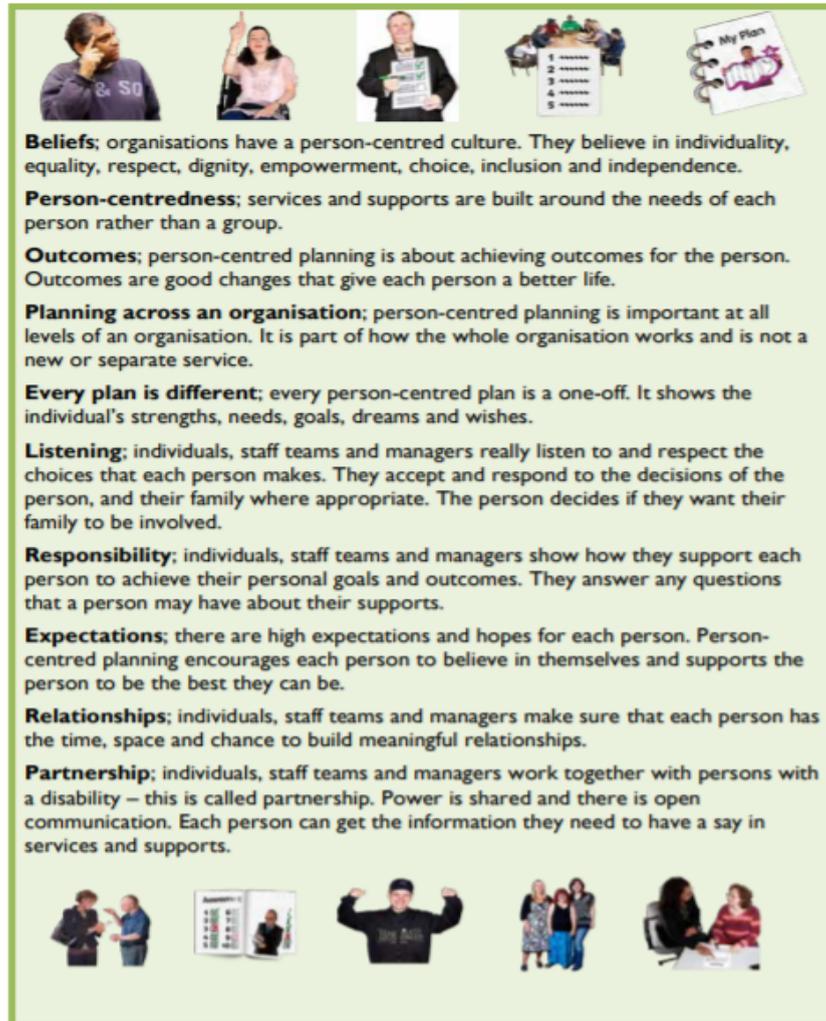
Choice; everyone is given the chance to make choices and decisions about their person-centred plan and about their lives. Individuals are supported to communicate their choices and decisions.

Inclusion and active citizenship; each individual is an important member of their community, trusted to hold valued social roles. Person-centred plans support the person to take part in their community, to make new friends and have new experiences.

Independence; each person is supported to be as independent as they can be.

Fuente:

<https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>

Beliefs; organisations have a person-centred culture. They believe in individuality, equality, respect, dignity, empowerment, choice, inclusion and independence.

Person-centredness; services and supports are built around the needs of each person rather than a group.

Outcomes; person-centred planning is about achieving outcomes for the person. Outcomes are good changes that give each person a better life.

Planning across an organisation; person-centred planning is important at all levels of an organisation. It is part of how the whole organisation works and is not a new or separate service.

Every plan is different; every person-centred plan is a one-off. It shows the individual's strengths, needs, goals, dreams and wishes.

Listening; individuals, staff teams and managers really listen to and respect the choices that each person makes. They accept and respond to the decisions of the person, and their family where appropriate. The person decides if they want their family to be involved.

Responsibility; individuals, staff teams and managers show how they support each person to achieve their personal goals and outcomes. They answer any questions that a person may have about their supports.

Expectations; there are high expectations and hopes for each person. Person-centred planning encourages each person to believe in themselves and supports the person to be the best they can be.

Relationships; individuals, staff teams and managers make sure that each person has the time, space and chance to build meaningful relationships.

Partnership; individuals, staff teams and managers work together with persons with a disability – this is called partnership. Power is shared and there is open communication. Each person can get the information they need to have a say in services and supports.

Fuente:

<https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>

En el ámbito de la planificación centrada en la persona, podemos hablar de 4 etapas cruciales:



Fuente:

<https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>

Los enfoques centrados en la persona tienen su origen en el sector de la discapacidad, pero hoy en día se utilizan en los ámbitos de la salud mental, los servicios de atención a la tercera edad, las escuelas, el sector sanitario y el sistema de justicia penal. Las prácticas centradas en la persona se utilizan en equipos y organizaciones para garantizar que la atención se centra en lo que importa a las personas que reciben apoyo y a sus familias, y presta atención también a cómo apoyar al personal. Los enfoques centrados en la persona garantizan **que veamos a las personas como individuos únicos**.

Person-centred	Service/system centred
Talking with the person	Talking about the person
Planning with the person	Planning for the person
Focused on strengths, abilities, skills	Focused on labels/ diagnosis, deficits
Finding solutions that could work for anyone, preferably community based	Creating supports based on what works for people with 'that diagnosis'
Things are done that way because they work for the person	Things are done that way because they work for staff or the service
Family and community members are seen as true partners	Family members & community seen as peripheral

Las prácticas centradas en la persona pueden considerarse una **variedad de formas de escuchar y recabar información con las personas** (ibídem, s.f.). Este enfoque garantiza que se escuche de verdad a la persona y que se la considere como alguien que está "en el centro de todo el proceso de toma de decisiones". La comparación entre el enfoque centrado en la persona y el centrado en el servicio/sistema muestra los elementos distintivos (ibídem, s.f.):

- Inclusión en el proceso (el usuario como socio igualitario en la toma de decisiones conjunta).
- Centrado en la solución en lugar de etiquetar/encajar en esquemas predefinidos de apoyo.
- Inclusión de los miembros de la familia como socios en la búsqueda de soluciones.

Fuente: <https://www.ndp.org.au/images/factsheets/346/2016-10-person-centred-approach.pdf>

Dentro del ámbito de trabajo del programa de formación y pilotaje VICTORUPESI (con especial énfasis en el Módulo II "Empoderamiento"), este enfoque puede utilizarse de forma abierta, ya sea como mejora de ejercicios existentes o como alternativa.

Consejos y opciones de ejercicios:

- Dentro del Tema 1 - Entornos inclusivos, el objetivo principal es mostrar la diferencia de los factores externos e internos para crear un entorno inclusivo haciendo hincapié en explorar la posición/ubicación/valores personales frente al entorno/sociedad.
- Utilizar las herramientas de planificación del ECP e involucrar a los participantes en los ejercicios ya previstos en el Módulo II.
- Pruebe las Herramientas de Pensamiento Centrado en la Persona; que pueden apoyar a las personas a pensar sobre una serie de preguntas clave (Gadd, Cronin, 2018, p.97).

- Pida a los alumnos que reflexionen sobre una serie de preguntas mientras piensan en entornos inclusivos y en el apoyo de la comunidad circundante en la que viven: ¿Qué es importante para ti? ¿Qué quieres cambiar de tu posición? ¿Cómo vas a organizar tu apoyo? ¿Cómo gestionarás tu apoyo? ¿Cómo mantendrás el control? ¿Qué hará a continuación?... (ibídem, 2018)
- Se puede utilizar dentro de la Actividad 1: Mapeo personal, o como Actividad 3 (alternativa) para reflexionar sobre los círculos de apoyo personales/potenciales/cómo acercarse a ellos/definir los siguientes pasos una vez finalicen la experiencia de pilotaje

Enfoque centrado en las soluciones y elementos narrativos

Uno de los enfoques contemporáneos del asesoramiento y el coaching, destaca la importancia de buscar soluciones en lugar de centrarse en los problemas es el denominado enfoque centrado en las soluciones en los procesos de terapia. En concreto, este enfoque permite a las personas adoptar diferentes perspectivas a la hora de evaluar una situación (personal), específica de uno mismo. La perspectiva en la comprensión de las relaciones entre pasado y futuro o antecedentes y consecuencias. En este enfoque se hace hincapié en los puntos fuertes, la resiliencia y los recursos personales que uno posee, y se enseña cómo pueden utilizarse todos estos elementos para perseguir los objetivos deseados y lograr un cambio positivo (Wikipedia: *Solution focused Brief Therapy*, s.f.).

El enfoque de la terapia breve centrada en la solución se distingue de otras formas más tradicionales de intervención. El énfasis es el siguiente: el cambio que se busca se sitúa en un futuro imaginado. La tarea de resolver problemas se aborda tratando de avanzar hacia lo que se desea (futuro preferido) en lugar de intentar alejarse de un problema no deseado (NSPCC, 2014). Al ofrecer apoyo a un usuario, el profesional (siempre) asume que el usuario es un experto en su propia vida. Al formular/utilizar preguntas específicas cuando se trabaja con personas/usuarios, el proceso debe permitir a la persona **avanzar hacia el futuro deseado/resultados futuros y aprender y beneficiarse de las habilidades, estrategias e ideas existentes**. En definitiva, "La entrevista centrada en soluciones no es un proceso fácil; es un proceso en el que los terapeutas tienen que buscar tanto las preguntas como sus clientes tienen que buscar sus respuestas." (Ratner et al, 2012, p109 en: NSPCC, 2014).

Sin embargo, para el uso práctico y la implementación del enfoque basado en la búsqueda de soluciones, el IO4 no se enfoca en la relación consejero/usuario y en las reglas de compromiso/procesos y el conjunto de preguntas que son específicas para la sesión de terapia. Los beneficios de este enfoque se pueden utilizar en los ejercicios prácticos del Módulo II como mejora y/o alternativa.

La narración de historias como tal y dentro del ámbito del proyecto VICTORUPESI debe entenderse a través de la forma en que una persona estructura, articula y verbaliza el entorno que le rodea.

Todo empieza por cómo experimentamos el entorno que nos rodea: la naturaleza y sus fenómenos, el mundo animal, nuestra relación con los demás... y cómo lo interpretamos y entendemos. Todo ello son datos, y la mera cantidad de los datos (y su impacto) puede resultar confusa. Necesitamos estructurarlos para dominarlos. Desde la perspectiva de la evolución humana, la humanidad primero hizo dibujos y, cuando tuvimos el lenguaje y las palabras, pudimos verbalizar y expresar nuestros pensamientos. Las historias son un fenómeno puramente humano, tienen muchas funciones, con las historias podemos comunicar diferentes intenciones, y se pueden contar de muchas maneras diferentes. Por esto último ya podemos decir que al menos dos factores son importantes:

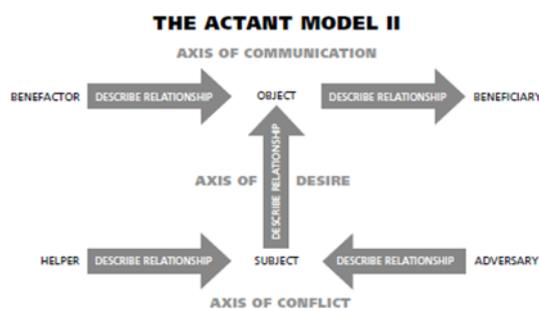
- Toma de perspectiva.
- Mecanismos de comunicación de "uno mismo" y de "comprensión" del otro.

Especialmente la toma de perspectiva conceptual (CPT) es importante en el ámbito de la gestión de la diversidad y la búsqueda o comprensión del "yo" y del "otro". Esto es especialmente importante cuando se trabaja con entornos de aprendizaje en grupo, para beneficiarse y reflejar el punto de vista personal también desde el punto de vista del otro. Los siguientes elementos parecen ser muy importantes (Frühman et. al, 2016):

- Mecanismos de toma de percepción (Empatía - qué es, por qué la necesitamos, evolución de la empatía después de la "muñeca rusa" de Wall) o qué influye en nuestra capacidad de comprendernos unos a otros.
- Adopción de perspectivas (el **modelo del actor en la elaboración de historias**, para destacar la oportunidad de contar una historia desde la perspectiva de un actor diferente: "ponerse en la piel del otro"; **modelo de las 4 orejas**).

El modelo actancial es una herramienta utilizada para analizar la acción que tiene lugar en una historia, ya sea real o ficticia. Este modelo revela los papeles estructurales que suelen desempeñarse en la narración. El modelo actancial incluye 6 actantes: **sujeto** (héroe), **objeto de la búsqueda**, por ejemplo, **emisor** (benefactor que inicia la búsqueda), **receptor** (beneficiario), **ayudante** (del héroe, persona o herramienta) y **oponente** (adversario, villano). Cada uno de estos papeles cumple un componente integral de la historia. Sin la contribución de cada actante, la historia puede estar incompleta. Así pues, un "actante" no es un simple personaje de una historia, sino un elemento estructural integral sobre el que gira la narración. Un ejemplo muy utilizado es el de Caperucita Roja (Frühman et. al, 2016):

- El remitente/benefactor es la madre de Caperucita Roja,
- El objeto es la cesta de comida (para la abuela),
- El beneficiario/receptor es la abuela,
- El héroe es Caperucita Roja,
- El adversario / villano es el lobo,
- El ayudante es el cazador / leñador (dependiendo de la versión del cuento)



Source: Frühman et. al, 2016, p. 18

Una aplicación interesante (y creativa) del modelo es la "toma de perspectiva": el narrador puede elegir contar la historia desde la perspectiva (y las experiencias y sentimientos) de los diferentes actores e incluso saltar de una perspectiva a otra por "interés" y/o por el objetivo de comunicación.

- Teoría de la mente (conexión con el cerebro en los datos frente al cerebro en la historia)

EL IMPACTO DE LAS HISTORIAS - Impacto neurológico

Los relatos personales y la narración de historias incluyen cualidades que aportan significado y sentido. En cuanto a la primera, deberíamos darnos cuenta de lo que le ocurre a nuestro cerebro cuando escuchamos datos en lugar de (datos implementados en) una historia. A continuación puedes ver qué áreas diferentes del cerebro se activan al recibir información (datos frente a historia). En psicología, **la teoría de la mente se refiere a la capacidad de comprender a otras personas atribuyéndoles estados mentales** (es decir, conjeturando lo que ocurre en su mente). Estos estados pueden ser diferentes de los propios e incluyen creencias, deseos, intenciones, emociones y pensamientos. Poseer una teoría funcional de la mente se considera crucial para tener éxito en las interacciones sociales cotidianas y se utiliza para analizar, juzgar e inferir los comportamientos de los demás. Las personas con trastornos del espectro autista, trastornos alimentarios de origen genético, esquizofrenia, trastorno por déficit de atención con hiperactividad, adicción a la cocaína y daños cerebrales provocados por la neurotoxicidad del alcohol pueden presentar déficits; los déficits asociados a la adicción a los opiáceos revierten tras una abstinencia prolongada. Tener una teoría de la mente es muy similar, pero no idéntico, a tener la capacidad de sentir empatía o simpatía (Wikipedia: Teoría de la mente, s.f.).

Consejos y opciones de ejercicio:

- **Dentro del Tema 2** - dentro de cualquiera de los ejercicios o como ejercicio adicional puedes mostrar la diferencia entre empatía y simpatía con un bonito vídeo: *Brene Brown, sobre Emphaty* <https://www.youtube.com/watch?v=1Evwqu369Jw>
- **Dentro del Tema 4 - Estructura de un plan de intervención individualizado** se abordan elementos como los comportamientos desafiantes, las "amenazas" personales y la planificación orientada al futuro de las intervenciones, de los que los alumnos pueden beneficiarse en el ámbito de la formación para una mejor inclusión y dirección de las acciones personales en el futuro. En la Actividad 2, se invita al alumno a consultar la plantilla del plan individual (véase el capítulo 3.2.3) para preparar el suyo propio.
- Para facilitar el proceso, invite a los participantes a realizar ejercicios adicionales que les ayuden a trazar un plan:

Herramienta: Mis gustos/ puntos fuertes:

Haz un dibujo sencillo de ti mismo. Pregúntate:

- ¿Qué te gusta?
- ¿En qué eres bueno?
- ¿Qué hace falta para ser bueno en eso?
- ¿Cuáles son tus puntos fuertes?
- ¿De qué te sientes más orgulloso?

Anima a los participantes a utilizar el dibujo junto a la descripción; los recortes de revistas y periódicos también son bienvenidos para la visualización (puedes hacer tu propio collage personal).

3.2 ORIENTACIONES PARA DIRIGIR UN PROGRAMA DE INCLUSIÓN SOCIAL Y GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

La metodología elegida en este documento tiene por objeto garantizar la facilidad de comprensión y la eficacia del aprendizaje, adaptándose a los beneficiarios para que expresen su opinión y sus sugerencias. La dimensión social del aprendizaje está relacionada con la "preparación del escenario". Con respecto a esto último, en este capítulo (3.2) se describen las siguientes orientaciones para dirigir

un programa de inclusión social. Todos los elementos están estrechamente relacionados con el trabajo con el grupo destinatario de las personas con discapacidad; no obstante, cada organización puede adaptar los materiales y la información aquí expuestos a su propio ámbito.

La GUÍA DE PARTICIPACIÓN DEL USUARIO hace referencia a los diferentes elementos que deben tenerse en cuenta para maximizar los beneficios de la formación para los beneficiarios. El material se compila a partir de elementos que pueden combinarse según las necesidades de cada participante (TG). La idea principal de este ejemplo es ofrecer posibilidades y perspectivas sobre las opciones de planificación y apoyo individual en diferentes contextos (véase el capítulo 4).

No existe un enfoque uniforme que deba seguirse, pero es importante que las organizaciones establezcan su propio sistema interno de registros/formularios/otros instrumentos de seguimiento y documentos que deban prepararse y seguirse para poder ver y controlar la eficacia general de la intervención y el crecimiento personal de los grupos destinatarios con los que trabajan.

El **informe europeo** elaborado en la fase de investigación del Proyecto Victorupesi y sus conclusiones reflejan la necesidad de una formación flexible para los grupos destinatarios/beneficiarios. La formación flexible es esencial: muchos de los grupos destinatarios pueden necesitar que los proveedores de formación profesional se adapten, cambien su percepción y sean más flexibles. Desde la perspectiva de la flexibilidad de la formación, los programas y los entornos de aprendizaje están relacionados con las diversas circunstancias de los grupos destinatarios. *La flexibilidad se refiere al contenido de la formación, pero también a la metodología utilizada.* Esto es necesario porque los grupos destinatarios son diversos, con diferentes necesidades y responsabilidades derivadas del nivel educativo o de los conocimientos previos en áreas de interés que no están definidas con precisión o contextualmente.

Por otra parte, los contenidos de IO2 están más orientados a la práctica, por lo que IO4 sirve para encontrar el mejor enfoque posible a la hora de impartir los contenidos dentro de la formación de IO2. Dentro de los elementos utilizados en este capítulo, los itinerarios y objetivos formativos se pueden supervisar y actualizar con el objetivo de que el participante aproveche sus propios rasgos positivos para una mejor inclusión en el aprendizaje y el empleo. De este modo, los participantes también se benefician de la experiencia de enfoque "aprender haciendo" y de la colaboración/interacción entre ellos.

Existen varias opciones para hacerlo:

- Abrir un documento de planificación individual para el participante.
- Actualizaciones periódicas de los elementos "check out" tras el pilotaje de cada Módulo/Unidad en IO2 dentro del plan individual (tomando notas y señalando observaciones).
- Ofrecer apoyo - además de los círculos de coaching, el enfoque 3.1 descrito ofrece herramientas adicionales de empoderamiento para una mejor inclusión.

3.2.1 Instrucciones para gestionar conflictos

Estas instrucciones establecen el procedimiento de actuación en caso de situaciones conflictivas que surjan entre los participantes y garantizan que los profesionales y mentores actúen de acuerdo con los principios éticos para una resolución favorable de la situación, haciendo hincapié en la prevención y el desarrollo de conflictos en el grupo.

Procedimiento de trabajo

A menudo se producen conflictos en el grupo, principalmente debido a las grandes diferencias interpersonales entre los participantes en los ámbitos personal, emocional y social.

A la hora de abordar los conflictos, hay que intentar seguir el principio de resolución continua, es decir, inmediatamente después de que se produzca una situación conflictiva, la resolución de los conflictos tiene lugar a lo largo de un periodo de tiempo más largo o los conflictos siguen sin resolverse.

Ante todo, es necesario influir en el ambiente positivo del grupo y reforzar la interacción social, la confianza mutua y el trabajo en equipo. Dentro de la formación y antes de ella, hay que ofrecer asesoramiento sobre formas adecuadas de prevención de conflictos y estrategias para resolver situaciones conflictivas. Es necesario un trabajo intensivo para reforzar las habilidades sociales y desarrollar habilidades de comunicación que permitan a los participantes reconocer y afrontar los conflictos.

A la hora de resolver conflictos, ten en cuenta los siguientes principios:

1. Animar a reflexionar sobre el resultado del conflicto. Definir deseos u objetivos para aumentar la posibilidad de un buen resultado.
2. Enseñar a reconocer las necesidades de los demás, a averiguar lo que quieren los demás, escuchando y comprobando las propias experiencias en relación con las de los demás. Se hace hincapié en la conversación entre los implicados en el conflicto. Tener en cuenta las diferencias (en la percepción de la situación, formas de resolver problemas, intereses, hábitos, comportamientos....).
3. Animar a controlar el comportamiento personal (hablar despacio, con tolerancia y a un volumen normal, sentarse durante el conflicto...).
4. Introducir hasta tres opciones o formas de salir de una situación de conflicto: aceptar la situación, cambiar el comportamiento y encontrar una solución, un nuevo patrón, retirarse. A través de la resolución de conflictos, los participantes conquistan nuevos patrones y formas de comportarse y llegan a conocerse a sí mismos.

Cuando resolvemos y gestionamos conflictos, nos centramos en 3 métodos básicos:

1. Métodos de reconciliación que mitiguen la situación de conflicto (invitaciones, consejos, compromisos, recordatorios, promesas).
2. Los métodos de cooperación más utilizados (conversaciones, reuniones, intercambio de puntos de vista, negociaciones, juegos de rol, etc.).
3. Métodos de transformación que modifican parcial o totalmente la situación existente (división o formación de un grupo, introducción de nuevos procedimientos de trabajo y métodos de toma de decisiones, sustitución de miembros o líderes, etc.).

Cuando resolvemos conflictos, debemos considerar las siguientes etapas:

1. Definir la situación del conflicto y obtener información sobre el mismo.
2. Examinar la información e identificar las causas del conflicto.
3. Formular propuestas y tomar decisiones.

4. Planificar la ejecución según tiempo, lugar y modo.
5. Derivación del plan y constatación de lo realizado.
6. En caso de que no estemos satisfechos con lo conseguido, repetimos el proceso e intentamos averiguar dónde no hemos tenido éxito.

Pautas a seguir para resolver conflictos:

- 1. Alianza:** a pesar del conflicto, se propone mantener una preocupación por el bienestar del otro o luchar juntos por una relación y no uno contra el otro, ya que así se mantiene una buena relación con la persona con la que se está en conflicto.
- 2. Consideración de las diferencias:** se debe centrar la atención en las diferencias mutuas, que pueden ser más o menos notorias, ya que de lo contrario suelen producirse resultados no deseados del conflicto (forma de resolver los problemas, diferencias en la percepción de la situación, visión del mundo y similares).
- 3. Asumir la responsabilidad:** al responsabilizarnos de nuestro propio comportamiento, podemos utilizar el conflicto para avanzar, para conocernos a nosotros mismos y a los demás. Asumir la responsabilidad significa, por tanto, descubrir los problemas y encontrar soluciones, y no demostrar la culpabilidad del otro.
- 4. Mantener la comunicación y calmarse:** es bueno mantener la comunicación y quizás interrumpirla sólo durante un breve espacio de tiempo para calmarse. Es importante retomar el tema del conflicto más adelante, aumentando así la posibilidad de encontrar una solución adecuada.
- 5. Estabilizar la interacción** significa reducir la velocidad de respuesta y comprobar lo que está ocurriendo. Es necesario comprobar si hemos entendido lo que está pasando o lo que se ha dicho.
- 6. Informar en lugar de influir** significa que, en lugar de exigir un cambio de comportamiento en el otro, empezamos a informar sobre cómo nos sentimos, facilitando que la persona entienda lo que nos pasa a nosotros mismos en una situación determinada.
- 7. Dividir el conflicto en partes más pequeñas** significa que durante el conflicto no dejamos que se extienda a más áreas de la relación, sino que nos ceñimos al problema que afloró en un momento dado.

Maneras de resolver conflictos:

- 1. Método de evitación.** Quienes utilizan este método tienden a retirarse de una situación conflictiva o quieren permanecer neutrales. Si el problema existe realmente, este comportamiento no es productivo. Sin embargo, puede ser apropiado en algunas otras situaciones, por ejemplo, cuando el conflicto es de poca importancia y es una pena perder el tiempo resolviéndolo.
- 2. Método de ajuste.** Un individuo que actúa de este modo, por ejemplo, considera que no debe decir nada que pueda afectar a los demás. De este modo, garantizamos el bienestar de las personas, pero el verdadero problema permanece intacto y saldrá a la luz tarde o temprano. Puede ser eficaz al menos durante un breve periodo de tiempo si, por ejemplo, los problemas son realmente personales y no están relacionados con el trabajo.
- 3. Modo de dominación.** Es una tendencia a utilizar la fuerza para controlar una situación y obligar a los demás a consentir la solución ofrecida. El uso excesivo de este método perjudica a la otra parte del conflicto, ya que no se tienen en cuenta sus sugerencias y necesidades. Pero en algunas situaciones, este método puede ser apropiado, por ejemplo, cuando hay que realizar tareas desagradables.

4. Aceptar compromisos. Significa la tendencia de los individuos a sacrificar algunos intereses y llegar así a un acuerdo. Muchas personas consideran que ésta es una de las formas más realistas de comportamiento en situaciones de conflicto. Este método es apropiado cuando las sugerencias de una parte bloquean los objetivos de la otra.

5. Forma de negociación. Se caracteriza por la tendencia a identificar las causas de las contradicciones, proporcionar información y encontrar conjuntamente soluciones adecuadas. Es importante trabajar juntos con el deseo de que todos alcancen sus objetivos, en la medida de lo posible. Al negociar, abordamos abiertamente los conflictos, los analizamos e intentamos encontrar una solución que convenga lo mejor posible a todos los implicados en el conflicto. Para ello, se hace hincapié en la resolución conjunta de los problemas, en ampliar las fuentes de comunicación y en definir y delimitar claramente las tareas. Como último recurso, cuando no es posible una solución de compromiso, se recurre a la separación temporal de individuos o grupos en el contexto de la participación en actividades laborales.

CONSEJOS para la orientación interna / plan de acción: Prepare un plan de acción, junto con su grupo y discuta las formas de intervención - permita que todos sean escuchados y lleguen a una conclusión de antemano (la gestión de la diversidad empieza en los microniveles).

3.2.2 Instrucciones para proporcionar apoyo psicosocial e intervención en casos de crisis

El contenido de las instrucciones determina el procedimiento de apoyo psicosocial a los participantes y la intervención en casos crisis y permite a los profesionales y tutores actuar de acuerdo con los principios éticos y de calidad.

Prestación de ayuda psicosocial

Si procede, organice el apoyo en forma de actividades psicosociales individuales con el objetivo de capacitar a los participantes y desarrollar sus habilidades sociales.

El apoyo psicosocial pretende abordar los problemas a los que pueden enfrentarse los participantes a diario o a largo plazo. El objetivo del apoyo psicosocial es mejorar la experiencia o el comportamiento del participante y mejorar así su calidad de vida en el sentido más amplio. A través de la conversación, el participante revela sus pensamientos y sentimientos, y el profesional o colaborador le supervisa de diversas formas y le ayuda a encontrar su camino para resolver mejor su problema, decidir y elegir. Siempre es necesario apoyar la capacidad de decisión del propio participante, pero nunca decidir por él.

El apoyo psicosocial se utiliza como una forma de ayuda para problemas acompañados de malestar emocional moderado, problemas en el funcionamiento diario, etapas de decisión, de cambios importantes en la vida. Las actividades de apoyo psicosocial se realizan individualmente o en grupo.

Grupos temáticos relacionados con temas de actualidad que aparecen en primera línea de los intereses de los individuos (sólo un par de ellos pueden aparecer en los distintos grupos destinatarios del proyecto):

- revisión y análisis de la actualidad en nuestro ámbito y en el mundo (lectura de periódicos, revistas, discusión polémica...), diálogo intercultural, temas importantes de mi micro y macro entorno, discusión sobre el tema de las relaciones interpersonales, discusión sobre el tema de las dinámicas de grupo, charla sobre mascotas, charla sobre pasar el tiempo libre, charla sobre las relaciones en el grupo, charlas sobre el cumplimiento de las normas del programa (llegadas, salidas, ausencias), reuniones periódicas relacionadas con los temas del programa, reuniones sobre el comportamiento y el cumplimiento de las normas establecidas para la formación, reflexiones relacionadas con los acontecimientos de la semana anterior, talleres de debate sobre temas destacados por los participantes, mediación y aprendizaje social en el contexto de las relaciones interpersonales...

CONSEJOS para la orientación interna/plan de acción: Prepara un plan de acción, junto con tu grupo y discute las formas de intervención - explora las necesidades, comprueba con tu propio equipo de profesionales si este tipo de apoyo es posible, explora si esta podría ser la necesidad de tus participantes.

3.2.3 Instrucciones para motivar a los participantes

El contenido de la instrucción determina el proceso de motivar a los participantes y animarles a asumir un papel activo de acuerdo con los principios éticos y de calidad. El responsable del programa de inclusión social, todos los profesionales y los mentores del programa participan en la motivación de los participantes.

Procedimiento de trabajo

Se recomienda preparar un plan individualizado para que los participantes comprueben su motivación para la participación y definan el nivel necesario de motivación con la ayuda de mentores / profesionales a fin de alcanzar los objetivos individuales y de grupo.

La atención se centra en aumentar la satisfacción de los participantes durante su inclusión en el programa, lo que también tiene un efecto positivo en la voluntad de participar activamente en todos los segmentos de las actividades realizadas. Es importante crear un clima positivo y un entendimiento mutuo entre los participantes, lo que constituye un factor importante en el proceso de motivación y un incentivo para participar en actividades laborales y de carácter social.

Intente activar a los participantes en la planificación de las actividades, tanto de trabajo como de ocio, para que participen en las propuestas, así como en la realización y preparación de las actividades. De este modo, asumen un papel activo en el programa y están más motivados para un rendimiento de calidad.

CONSEJOS para la orientación interna/plan de acción: Prepare el plan de acción, individual, opcional: junto con su grupo y discuta las formas de intervención - permita que todos sean escuchados y lleguen a una conclusión (véase el ejemplo). Si cada alumno trabaja en su propio plan, ofrézcale apoyo y establezca un acuerdo sobre el calendario de comprobación/revisión del plan individual con la ayuda del tutor.



Name and Surname: _____
(address): _____
Location of the training: _____
Time period of plan: _____

Contents:	Goals:		Deadline:	Responsible person/mentor:	Monitoring implementation / evaluation (circle as appropriate):
	Long term	Short term goals/measures /activities:			
SOCIAL CONTENTS	WORK RELATED CONTENTS:				decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress
	PSYCHOSOCIAL CONTENTS:				decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress
	CREATIVE CONTENTS:				decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress
	LONGLIFE ORIENTED CONTENTS				decline continuity progress
					decline continuity progress
					decline continuity progress

Fuente: Documentación Interna

3.2.4 Instrucciones sobre la posibilidad de reclamaciones de los usuarios/participantes

Todos debemos esforzarnos por actuar con un espíritu de dignidad hacia nuestros semejantes, por respetar los valores humanos.

Queremos que la inclusión en el programa social responda a las expectativas de los participantes y que estén satisfechos con la aplicación del programa.

Procedimiento de Trabajo

El participante tiene derecho a reclamar en el momento de incorporarse a la formación, según el procedimiento propuesto que se describe a continuación:

- una queja escrita o verbal al acta con un profesional o colaborador.
- la queja debe ser tratada por un profesional, junto con el colaborador y el participante,
- la queja debe tramitarse en un plazo de ocho días a partir de la recepción de la queja,
- se da una respuesta por escrito a la queja.

CONSEJOS para la orientación interna / plan de acción: Prepare un formulario especial, en el que se podrán tratar las posibles reclamaciones. El formulario debe contener un mínimo de elementos: Nombre, Fecha de la queja, breve descripción, estado de la solución.

3.2.5 Instrucciones para la participación en el programa

Los participantes tienen la oportunidad de participar en todas las fases de ejecución del programa, lo que significa que intervienen activamente en el diseño, la planificación, la ejecución y la evaluación del programa:

- En la fase de diseño, el participante participa activamente con sus comentarios y sugerencias en la propia conclusión del acuerdo, donde se regulan las cuestiones esenciales de la aplicación del programa de inclusión social. En esta fase, el participante es informado por escrito y oralmente sobre los derechos y obligaciones en el programa, lo que también forma parte del acuerdo inicial de inclusión.
- Al participar activamente en la preparación de un plan individual, que incluye tanto actividades laborales como sociales de acuerdo con los deseos de la persona, sus capacidades y la oferta del proveedor, y al rellenar un formulario de propuesta de actividades, que recoge principalmente los deseos de la persona, el participante participa activamente en la fase de planificación del programa. También en esta fase, el participante participa de forma regular y activa en la toma de decisiones en grupo sobre el método de ejecución del programa, especialmente en la selección de actividades de ocio y talleres psicosociales.
- Los participantes tienen la oportunidad de hacer comentarios y elogios oralmente, por escrito o de forma anónima. Todos los elogios y comentarios se tienen en cuenta (en principio), ya que de este modo el programa puede mejorarse en función de las necesidades y los deseos de los participantes. De este modo, los participantes participan activamente en la fase de ejecución.
- Los participantes participan activamente en la fase de evaluación del programa, ya que son supervisados regularmente por profesionales y colaboradores, y se les informa sobre su propio progreso, continuidad o en una entrevista individual periódica entre el participante y el profesional del programa. Así, tienen la oportunidad de co-crear un plan de actividades para el periodo siguiente. Los participantes también tienen la oportunidad de rellenar un cuestionario anónimo sobre la satisfacción con el programa de inclusión social, que es esencialmente una evaluación del programa por parte del participante.
- La implicación activa en la fase de evaluación también se pone de manifiesto en el registro independiente que hace el participante de su propia presencia y en el registro del trabajo y las tareas que realiza, lo que le permite hacerse una idea de hasta qué punto ha contribuido activamente a la puesta en marcha del programa.
- Al escribir reflexiones semanales, los participantes tienen la oportunidad de dar opiniones, sugerencias y elogios. De este modo, se les incluye en la fase de planificación, así como en la fase de ejecución y evaluación, ya que de este modo los participantes evalúan su trabajo, el trabajo de los profesionales / colaboradores, las actividades que se han llevado a cabo, hacen sugerencias para seguir trabajando o realizando actividades, etc. y, a continuación, participan activamente en el trabajo propuesto o en las actividades sociales.

CONSEJOS para la orientación interna / plan de acción: La lógica es implicar a los participantes en un proceso activo mientras se realiza el pilotaje - dejar espacio y tiempo para añadir cualquier cosa que sea vital para ellos también dentro de la evaluación (antes/después del pilotaje, evaluación de los círculos de coaching, etc.).

3.2.6 Instrucciones para tutores en el programa de inclusión social

Tareas previstas del mentor en el programa:

- Planificación de los procesos de trabajo,
- Preparación del puesto de trabajo de acuerdo con el plan de trabajo individualizado del participante,
- Participación en la planificación y organización del proceso de integración y trabajo del participante de acuerdo con el plan individualizado del participante,
- Fomento de la participación en el proceso de trabajo, control, seguimiento y prestación de apoyo durante las actividades de integración (laboral),
- Supervisar y controlar la eficiencia laboral del participante y la calidad del trabajo realizado,
- Prestar apoyo al participante en relación con los servicios profesionales pertinentes,
- Participación en la organización y realización de actividades creativas para los participantes,
- Mantener la documentación y los registros de la participación
- Evaluar el progreso de los participantes y proporcionar la retroalimentación adecuada,
- Gestión del proceso de aprendizaje,
- Comunicación con los participantes, su representante (legal), profesionales y asociados y socios comerciales,
- Creación de condiciones para un trabajo seguro y la protección del medio ambiente, desarrollo profesional continuo.

CONSEJOS para la orientación interna / plan de acción: como tutor, tendrá que gestionar a distintos participantes, ocuparse de la gestión del tiempo del proyecto piloto y ofrecer apoyo a los participantes. Puede invitar a los alumnos a participar activamente en esta parte del proyecto piloto ofreciéndoles una plantilla de reflexión semanal con la siguiente información:

- *Nombre y Apellidos, Información sobre cómo escribir las reflexiones: es decir, "háganos llegar sus pensamientos, dudas, elogios, o cualquier otra información que considere importante para usted, indique lo que le ha gustado, lo que no le ha gustado..."*

3.2.7 Instrucciones para los métodos de trabajo con los participantes (caso de personas con problemas de salud mental, trastornos mentales)

Dentro del programa de inclusión social, seguimos los principios éticos definidos en el "Código Ético de los Profesionales en el Ámbito del Empleo la Readaptación Profesional y Empleo e Inclusión Social de personas discapacitadas", teniendo en cuenta el "Código de Conducta" y la "Carta de los trabajadores sociales" y los programas de la compañía" (diferentes países, pueden tener diferentes códigos u otros documentos legales).

Es importante seguir elementos de tratamiento profesional, interdisciplinario, holístico e individualizado, teniendo en cuenta las normas y criterios éticos y la integridad de cada individuo.

La discusión en la primera fase incluye una entrevista introductoria: aceptación de un potencial participante, preparación para la inclusión, centrada en la orientación básica del individuo,

identificación de su propia situación, habilidades, potencialidades, metas, expectativas, oportunidades u oportunidades dentro del programa, actividades implementadas e información/conocimiento sobre el programa de inclusión social, presentar mecanismos de apoyo en el entorno local - otros proveedores del programa de inclusión social, centros de día, grupos de vivienda, grupos de autoayuda, familiares...), etc.

Con base en los datos recabados, se obtiene una evaluación inicial del nivel de motivación, el cual es monitoreado durante toda la integración del participante al programa; además, una valoración del tipo y grado de las dificultades/barreras para la participación en la actividad.

Tras la inclusión, elaboramos un plan individualizado, en el que se definen los objetivos en los siguientes ámbitos: laboral, creativo, de ocio y psicosocial. Las metas son monitoreadas regularmente por profesionales, junto con los mentores del programa, y son evaluadas en un período de 4 meses, y se completan al final del año, cuando los participantes también hacen sugerencias para su inclusión en el próximo año.

Se requiere continuidad en términos de seguir las metas establecidas del programa con una ocupación funcional / laboral guiada de acuerdo con los deseos e intereses expresados del individuo, con medidas terapéuticas de apoyo psicoterapéuticas, socioterapéuticas, psicoeducativas, etc. individuales y grupales - uso de métodos y técnicas para el desarrollo de habilidades específicas como: comunicación, habilidades sociales, asertividad, resolución de problemas, gestión de conductas problemáticas y/o agresividad, métodos y técnicas de aprendizaje social, fomento de actividades de ocio social que fortalezcan el tejido social (recreación, excursiones...).

Todas las actividades deben ir acompañadas de evaluaciones de selección y retroalimentación de los participantes (motivación, pensamientos, puntos de vista, visión, progreso individual), que forman la base del plan individual.

Un componente importante del proceso de integración es la participación interactiva del usuario en todas las fases (planificación individual de inclusión en actividades laborales y sociales, evaluaciones a nivel semanal, mensual y anual).

Los métodos a utilizar se pueden clasificar en:

1. métodos de trabajo con el individuo (asistencia personal, motivación, elaboración de un plan individualizado, empoderamiento, intervenciones en crisis),
2. trabajo en grupo (enfoques psicoterapéuticos y socioterapéuticos),
3. trabajar con la comunidad más amplia (entorno familiar y social del participante),
4. trabajo en equipo (planificación e implementación interdisciplinaria de los contenidos del programa y tratamiento de los participantes),
5. métodos complementarios (documentar, redactar informes, llevar carpetas personales de los participantes, actas...).

Métodos y técnicas específicas que se pueden utilizar:

- Métodos de trabajo individual y grupal,
- Revisión y análisis de las reflexiones de los participantes,
- Evaluación del nivel de motivación de los participantes,

- Participación de personas de contacto de los usuarios,
- Asesoramiento individual (entrevistas individuales) y de grupo,
- Uso de técnicas de mediación en casos de conflicto,
- Uso de habilidades de asesoramiento apropiadas tales como escuchar, resumir, expresar comprensión, reflejar, practicar y aceptar,
- Información sobre las posibilidades de integración en el entorno,
- Trabajo vivencial en grupo,
- Evaluación de actividades realizadas y servicios realizados,
- Preparación y seguimiento de los planes individuales de los participantes,
- Preparación de talleres para el desarrollo de habilidades sociales (aprendizaje experiencial),
- Realización de conferencias y cursos para desarrollar potenciales,
- Asertividad en la comunicación como un enfoque para trabajar con los participantes,
- Revisión de la documentación médica y de otro tipo para los archivos personales de los participantes,
- Monitorear el progreso en la eficiencia del trabajo de los participantes,
- Organizar la participación en eventos de instituciones y eventos externos,
- Valoración y evaluación de los requisitos y la adecuación del programa de inclusión social,
- Promover el orden personal, la presencia en el programa, el cumplimiento de los acuerdos y el trabajo en equipo,
- En base a la composición y necesidades del grupo, se forman temas y actividades grupales que son actuales,
- Dar la oportunidad de expresar una opinión sobre el programa y los profesionales (entrevistas anónimas, individuales,...),
- Medidas psicoterapéuticas, socioterapéuticas y terapéuticas de apoyo individuales,
- Los métodos de trabajo se adaptan a las necesidades y el potencial de las personas,
- Desarrollar habilidades sociales,
- Uso de métodos de modelado, demostraciones, trabajo de acuerdo con instrucciones, análisis de trabajo y procedimientos, análisis de resultados obtenidos,
- Métodos de aprendizaje social y resolución efectiva de conflictos,
- Monitoreo semanal regular del funcionamiento del programa y la condición psicofísica de los participantes en las reuniones del equipo,
- Monitorear, complementar y adaptar los planes individuales,
- Evaluación del programa y del trabajo de los participantes utilizando formularios de evaluación.

3.2.8 Instrucción de planificación individual

El contenido de las instrucciones determina el proceso de elaboración, seguimiento y evaluación del plan individual – puede volver a consultar el capítulo **3.2.3**

Con la inclusión del participante y con la firma del convenio de inclusión, se elaborará un plan individual para cada participante, que define objetivos a corto y largo plazo en el ámbito laboral y social.

El plan individual se prepara en cooperación con el participante, con la ayuda de sus preferencias demostradas con respecto al trabajo y otras actividades y la autoevaluación de las habilidades.

El contenido laboral incluye todas las actividades laborales en las que el participante quiere participar, mientras que el contenido social incluye contenido psicosocial, creativo y para la vida, que tiene como objetivo fortalecer la autoconfianza de los participantes, desarrollar habilidades sociales y de ocio.

Las metas a largo plazo están vinculadas a los objetivos generales del programa de inclusión, es decir: integración socio laboral y prevención de la exclusión social, desarrollo de potencialidades laborales y en este sentido la posibilidad de reexaminar la evaluación de la empleabilidad, el mantenimiento y desarrollo de las competencias laborales, hábitos y habilidades, adquisición y mantenimiento de condiciones de trabajo, resistencia al trabajo y carga de trabajo, mantenimiento, desarrollo y expansión de la red social (de apoyo), apoyo psicosocial, empoderamiento, desarrollo y aumento de la competencia social, ayuda en el desarrollo de la adaptabilidad personal, crecimiento personal, mantenimiento y promoción, independencia, ayudar en la mediación de las interacciones sociales en el entorno y editarlas.

Los objetivos a corto plazo son específicos y están directamente relacionados con el participante, sus habilidades, capacidades, intereses y deseos, por ejemplo, desarrollar la resistencia al trabajo, la alfabetización digital, la alfabetización funcional...

Los objetivos son monitoreados regularmente por personal profesional, junto con colaboradores del programa, y se evalúan durante un cierto período (dependiendo de su ámbito nacional). En cada período, indicamos el nivel de progreso del participante.

El responsable que acompaña a la persona es un profesional, un administrador de programas en el lugar. El plan individual también es atendido por profesionales asociados que acompañan al individuo en las actividades laborales.

El plan individual se completa a final de año, con un breve resumen de funcionamiento. Luego, se informa a los participantes sobre los logros y juntos preparan un nuevo plan para el próximo año. Los participantes están así familiarizados con todos los procedimientos y pasos para llevar a cabo en el tratamiento individual.

3.2.9 Instrucciones para el seguimiento de la empleabilidad de los participantes

Dentro del programa de inclusión social, es importante monitorear periódicamente el progreso o estancamiento de un individuo y la evaluación de sus oportunidades de inserción social y laboral, de sus oportunidades, intereses, potencialidades desarrolladas y obstáculos. El monitoreo nos permite una amplia gama de actividades planificadas y seleccionadas (laborales y sociales).

Debido a la heterogeneidad del grupo y las posibilidades limitadas de los individuos, el progreso del participante es una categoría muy individual y fluctuante. Debe ser monitoreado diariamente por profesionales, expertos y, por supuesto, los propios participantes. Solo ellos mismos registran la eficiencia de su trabajo y el progreso relacionado, en formularios especialmente prescritos "*Mantenimiento de registros del trabajo realizado*". Así, llevan registros diarios de qué actividad laboral realizaron y cuánto trabajo realizaron en un determinado período de tiempo. Los expertos monitorean el progreso relacionado durante la participación diaria en las actividades. La participación en *diversas actividades se registra en la tabla, que define las responsabilidades laborales de cada individuo por días hábiles*. El progreso se observa mensualmente.

Se monitorea el progreso, la continuidad o el declive de los individuos, cada 4 meses a través de un plan individual. En consecuencia, existe una estrategia de integración en el próximo período y las medidas necesarias para mejorar el funcionamiento de los participantes individuales.

El monitoreo regular permite el seguimiento del desarrollo de los participantes y la posibilidad de transiciones entre estados y/o programas.

CONSEJOS para orientación interna/plan de acción: Puede volver al Capítulo 3.2.3 para recapitular/ajustar el plan individual más adecuado para su grupo objetivo.

Algunos ejemplos más, que usted y sus alumnos pueden acordar.

- **Tabla de seguimiento:** ejemplo de escuelas de producción danesas:

Name	Machine Processing	Manuel Processing	Assembling Methods	Measuring and Drawing	Boat Maintenance	Boat Equipment	Safety	Navigation	Generally	Generally Professionally
	Leveling Planing Sawmilling Drilling Nailing Turning Finish	Tool sharpening/grinding Planing Drilling Turning Finish	Nailing Screwing (wood screws/bolts) Glue (biscuit/slowel) Tapping Dovetailing Latching	Measuring technique Understanding of drawings Sketching Understanding of materials	Lacquering Painting Caulking Rope work Daily Supervision	Sails Ropes Knots Splicing Motor Check	Personal Vest Williams Turn (man over board)	Collision Regulations (navigation) Helmsman	Rowing Cooperation and Overview Maritime Language	Planning Quality Assessment Cleaning Assessment of Working Place Safety Waste Sorting Calculating Worksheets Danish Mathematics
Christopher		●●●●●	●●	●●●●		●●●●●	●	●●	●●●●	●●●●●●●●●●
Rikki	●●●●	●●●●●	●	●●●●	●●●●	●●●●●	●●	●●	●●●●	●●●●●●●●●●
Mathias		●		●	●●●●	●●●●●	●	●	●●●●	●●●●●●●●●●
Kenni	●●	●●●●●	●●●●	●●●●					●●●●	●●●●●●●●●●
Mads	●●	●●●●●	●●●●	●●●●	●●●●			●●	●●●●	
Nikki		●●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●	●●	●●●●	
Inuk	●●●●●	●●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●●	●●	●●	●●●●	●●●●●●●●●●
Robin	●●●●●	●●●●●	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●●	●●	●●	●●●●	●●●●●●●●●●
Christoffer	●●●●	●●●●●	●●	●●●●	●●●●	●●		●	●●●●	●●●●●●●●●●
Sebastian	●●	●●	●●	●●●●	●●	●●			●●	●●●●●●●●●●

- Beginner (1)
- Practiced (2)
- Experienced (3)
- Competent (4)

Funete: Erasmus+, Paving the way: <http://www.ipso.li/projects/paving-the-way>

Al iniciar el programa, se debe realizar un seguimiento considerable: para que esta actividad sea más motivadora. Puede introducir los llamados "tableros de competencias" que tienen como objetivo realizar un seguimiento del desarrollo de las competencias profesionales de los participantes. Dado que los módulos incluyen resultados de aprendizaje, puede desarrollar un tablero de competencias específico en cada módulo o simplemente utilizarlo con el modelo de competencias más adecuado para usted y sus alumnos (puede ser el marco de competencias clave para el aprendizaje permanente o un marco de competencias nacional potencial) dentro del sistema educativo formal/requisitos para inscribirse en cursos educativos formales, también puede ser un marco de competencias para los empleados: sea flexible y defina las competencias que mejor se adapten a las necesidades de su ámbito laboral/nacional).

Es importante que cada participante sepa cómo lo está haciendo en términos de mejora, sin importar qué decisión elija sobre la apariencia final de dicho tablero (puede ser físico, digital, visible para todos o no).

● **Charlas de evaluación:**

Se puede dedicar algo de tiempo cada semana para realizar la llamada “conversación de evaluación”, la llamada "charla de los participantes" donde los formadores y pedagogos hablan y documentan los desarrollos de los participantes.

Participant’s talk from Name of the participant:

Cognitive characteristics (system of marks)	1	2	3	4	5
perceptivity					
attention					
concentration					
retentiveness					
problem-solving competence					

Social characteristics (system of marks)	1	2	3	4	5
assertiveness					
ability to establish contact					
critical faculty					
teamwork					

Professional characteristics (system of marks)	1	2	3	4	5
endurance/resilience					
tolerance of failure					
willingness of tidiness					
punctuality					
self-reliance					
diligence/accuracy					
sense of responsibility					
motivation					
fine motor skills					
gross motor skills					
implementation of assistance					
reliability					

How can the professional skills of the participant be judged?

Verbal feedback:

Which job seems well-suited for the participant? What are the participant’s interests?

Which targets can be fixed up to the next participant’s talk?

4. ADAPTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN DIFERENTES CONTEXTOS: Conclusiones y Recomendaciones

Dentro de este capítulo final, discutimos la gestión de la diversidad después de obtener comentarios valiosos de la fase piloto del proyecto. El consorcio del proyecto ha estado trabajando con diferentes grupos sociales en riesgo de inclusión social y en este capítulo se comparten los principales puntos de vista a través de la lente de la gestión de la diversidad.

Una vez más, el IO4 – “Caja de herramientas para la gestión de la diversidad” hace un esfuerzo para tener en cuenta las diferentes perspectivas planteadas y construye su contenido y enfoque que incluye:

- Antecedentes teóricos de la gestión de la diversidad en general (entornos sociales, de trabajo y aprendizaje) – véase el capítulo 2 y las Cartas de la diversidad.
- Usuario/participante - mentor/profesional en el ámbito de la gestión de la diversidad - modelo de puesta en marcha de un programa de inclusión social.
- Contenidos relacionados con la inclusión en el lugar de trabajo/aprendizaje para la gestión de la diversidad

Perspectivas prácticas del pilotaje - conclusiones

Uno de los objetivos más importantes de IO4 fue crear un conjunto de herramientas útil para personas con discapacidades / personas con desafíos emocionales y físicos. Por lo tanto, este documento tiene como objetivo dimensionar las acciones de apoyo dirigidas a los beneficiarios, extendiendo la intervención desde las primeras actividades en el ámbito social y de la salud, a una acción más profunda para facilitar la inclusión social de nuestros grupos objetivo en la sociedad civil.

Como se ve en la experiencia de pilotaje, al menos tres organizaciones, además de Eslovenia (en línea con el objetivo de IO4) se han beneficiado y utilizado este conjunto de herramientas para mejorar y adaptar con precisión la experiencia de pilotaje al tiempo que preparan el escenario para actividades concretas implementadas.

Italia ha trabajado con mujeres con autismo de alto funcionamiento o síndrome de Asperger. A partir de los comentarios del mentor, parecía importante que el procedimiento / estructura del plan de intervención individualizado se haya utilizado y desarrollado gradualmente durante los círculos de coaching. Lo percibieron como una buena manera de resumir áreas cruciales y dejar un recordatorio motivacional a los participantes. El proceso se implementó gradualmente, dejando suficiente espacio para explorar también el tema de la autoestima y los mecanismos motivacionales. Un tema muy importante fue establecer límites saludables: un tema muy importante para las personas en el espectro del autismo, con el enfoque en cómo reconocer y manejar los límites, dando a los participantes muchos ejemplos que representan diferentes niveles de relación (superiores, grupos de colegas, conocidos, amigos, familiares, etc.).

En España, el grupo objetivo incluido también era homogéneo y representaba a personas en situación de desempleo, adultos con baja cualificación y experiencia laboral en puestos de bajo nivel, principalmente en el sector del comercio y la hostelería. Estos perfiles tienen más dificultades para acceder a la formación para mejorar su cualificación lo que dificulta su adaptación a los cambios organizativos o tecnológicos o su reinserción al mercado laboral cuando pierden sus puestos de trabajo.

Se necesitan enfoques de apoyos integrales e individualizados para apoyar eficazmente a los desempleados de edad avanzada. Los mentores españoles han aplicado un enfoque orientado a la persona que ha tenido en cuenta las necesidades individuales de cada participante (educación, conocimientos y habilidades, conocimientos de experiencia profesional previa, intereses, etc.) para preparar a cada participante para la reintegración en el mercado laboral o el acceso a itinerarios formativos más formales.

La complementariedad entre tres países (Italia, Eslovenia, España) es muy interesante, aunque para España, el grupo objetivo de nuestros colegas españoles difiere. Los colegas españoles necesitaban

adaptar completamente el Módulo II, pero después de la revisión y los comentarios obtenidos, muestra que la planificación individualizada y el enfoque centrado en la persona son muy necesarios y que la planificación individualizada también apoya el trabajo en equipo en dicha experiencia piloto, ya que los compañeros pueden apoyarse mutuamente.

Recomendaciones y consejos prácticos

Sin embargo, dado que los grupos destinatarios del proyecto difieren bastante entre las diferentes organizaciones asociadas, es evidente que se necesitan itinerarios de formación personalizados y trabajo individual independientemente del grupo objetivo.

La asociación ha adquirido una valiosa experiencia a través de la implementación de los cursos piloto y, además de las cartas de diversidad ya descritas, la experiencia piloto ha revelado que la gestión de la diversidad incluye varios aspectos:

- Enfoque organizacional conectado a la cultura organizacional.
- Sistema de chequeo y monitoreo del progreso que permite el desarrollo, monitoreo y adaptación constante y actualizado (narrativa social sobre la diversidad).

Como se discutió en el primer capítulo de este documento, el enfoque de la diversidad no puede observarse desde un enfoque único, sino que está conectado con los cambios sociales de percepción sobre las personas en riesgo de exclusión y los sistemas nacionales que adoptan y siguen la idea, la necesidad de organizar, estructurar, desarrollar y establecer políticas efectivas, transparentes y orientadas a las personas que se agrupan en el eje: personas, cultura, diversidad, inclusión.

Desde la perspectiva única de las personas con discapacidad, la gestión de la diversidad incluye diferentes áreas donde el tema está presente: empleo, inclusión social, accesibilidad de espacios y servicios, accesibilidad digital y otros. En este documento, nos centramos principalmente en las conclusiones y recomendaciones sobre la gestión de la diversidad relacionada con la inclusión en el lugar de trabajo y el acceso a la formación y la educación, con este grupo objetivo en mente, sin embargo, los principios y consejos prácticos presentados aquí también se pueden utilizar en otros entornos, incluidas las personas en riesgo de exclusión social.

Las estrategias de diversidad e inclusión son importantes para garantizar que la organización sea igualitaria y no discriminatoria. Para lograr esto, necesitamos mantener una perspectiva de igualdad a lo largo del trabajo diario, en toda la toma de decisiones, en todos los niveles y en cada paso del proceso. Todos los empleados de la organización deben estar involucrados. Para que la diversidad y la inclusión marquen la diferencia, toda la organización debe dedicarse a comprender cómo funcionan las estructuras de poder y alentarse mutuamente, pero también a comprender cómo puede afectar a diferentes individuos de diferentes maneras. Con una perspectiva interseccional sobre el trabajo de igualdad, podemos hacer análisis más profundos y justos para que más personas puedan ser incluidas en este trabajo.

Requisitos previos más importantes para establecer un entorno que se base en una gestión eficaz de la diversidad:

- La dirección debe liderar el trabajo dando ejemplo (estructura organizativa, cultura y regulación).
- Inversión en formación a todos los niveles (plantilla, participantes, estudiantes, etc.).
- Igualdad de oportunidades para contribuir a la construcción de la cultura organizacional.

Estructura Organizativa y regulación

Si aún no se ha desarrollado (especialmente en entornos no formales), la inversión en regulación organizacional, fuera de las obligaciones legales mínimas (por tipo de organización) es un elemento importante para la gestión de la diversidad, ya que determina el proceso de llevar a cabo actividades con servicios profesionales, organización y desarrollo de programas/sectores/departamentos concretos, con el objetivo de poner en marcha aspectos cuestiones relacionadas con la gestión de calidad, programas de comunicación interna y externa, ganando y manteniendo la posición de ser una entidad valiosa en la comunidad (responsabilidad corporativa y social).

Cuando se trabaja en el ámbito del bienestar social o de los servicios sociales, una de las opciones, además de la carta de diversidad, puede ser también obtener la certificación EQUASS (Equass, s.f.). El formulario de solicitud y los procedimientos incluyen también secciones sobre la visión de la organización, la misión, los valores, la política de calidad, el código de ética del personal, la inclusión de personas en el diseño, desarrollo y evaluación de servicios, el empoderamiento, la calidad de vida (aplicación Equass,). En cualquier caso, siempre es importante entender la normativa oficial en vigor, que es legalmente vinculantes en el país, en función del tipo de organización, personas con las que trabajamos, etc...

Independientemente del enfoque sobre el que establezcamos nuestra estructura, la dirección es la que prioriza las cuestiones relacionadas con la igualdad y la diversidad, por lo tanto, es necesaria la preparación de la documentación para establecer caminos para al menos los siguientes elementos: procesos de toma de decisiones, rutinas, evaluaciones, reuniones de personal. Este es un proceso que conecta con la cultura organizacional, debe realizarse mediante la inclusión equitativa de los empleados / participantes. El liderazgo de las personas, empresarios, managers, personal es importante en la transmisión de los valores, ya que la cultura de la igualdad y diversidad no puede establecerse solo a través de documentos formales, sino a través de cauces no tangibles que están conectados a historias (ver el papel de las historias en capítulos anteriores y Módulo sobre empoderamiento para IO2), símbolos, lenguaje y conversación "cotidianos".

Elementos básicos para establecer la cultura organizacional y preparar las documentaciones de apoyo, formal, pueden incluir una descripción y una narrativa sobre los siguientes aspectos: aceptada (la lista no es exhaustiva):

- Igualdad
- Derechos
- Ética
- Asociaciones del ámbito social o empresarial en nuestro ámbito.
- Cooperación
- Enfoque centrado en la persona / empleado / usuario/ participante
- Campos y objetivos del proceso de mejora

Uno de los modos clásicos en los que cada organización puede incorporar el principio de gestión de la diversidad es el llamado Código Ético, siempre que dicho código, reglamento o elementos de la cultura del trabajo no están ya predefinidos en los estándares profesionales de determinadas profesiones en campos como el trabajo social, la educación, empleados del sector público y otros. Como ejemplo, algunos de los países socios del proyecto VICTORUPESI son miembros de la

FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE TRABAJADORES SOCIALES que opera como un organismo global que regula para la profesión. La Federación y sus miembros nacionales luchan por la justicia social, los derechos humanos y el desarrollo social inclusivo y sostenible a través de la promoción de las mejores prácticas de trabajo social y la participación en la cooperación internacional.

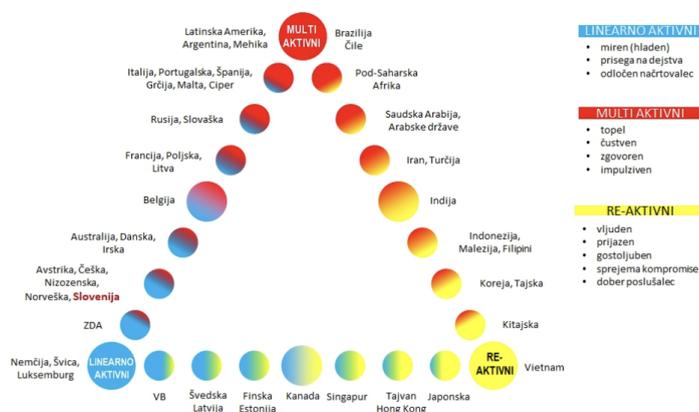
Desarrollo, seguimiento y adaptación de la gestión de la diversidad

Para desarrollar un entorno con estándares de igualdad arraigados y una gestión eficaz de la diversidad, es necesario incluir a los empleados, ya que son éstos los que hacen funcionales los estándares preestablecidos.

Mientras que el capítulo anterior de la gestión de la diversidad incluyó la perspectiva del trabajo directo con los participantes en procesos de formación / usuarios de servicios sociales y especialmente con las personas con discapacidad, nos centramos en el entorno de gestión de la diversidad con implicaciones en el trabajo, desde la perspectiva de las personas que desarrollan la cultura organizacional, con un enfoque en los profesionales / empleados, docentes y personal de recursos humanos.

Hay muchos modelos y definiciones sobre elementos de la cultura como tales. Para establecer una cultura de gestión de la diversidad y una cultura organizacional efectivas que sigan los requisitos previos de igualdad y respeto a la diversidad, nos centramos en el modelo de comunicación intercultural, ya que el proyecto incluye diferentes organizaciones asociadas de diferentes países socios, incluida una variedad de personas que también tienen sus propios antecedentes culturales y sociales. Uno de estos modelos fue establecido por Richard Lewis, que ha tenido en cuenta la diferenciación cultural de la comunicación. Según su modelo, las normas culturales se clasifican como (Stare, 2020):

- Lineal-Activo con tendencia a la calma, los hechos, la planificación (es decir, el norte de Europa, América del Norte y países relacionados)
- Multi-Activo con tendencia a la emoción, la comunicación, la impulsividad (es decir, países del sur de Europa, latinos, africanos y del Medio Oriente)
- Reactivo con tendencia hacia la cortesía, amabilidad, hospitalidad, compromiso.
- O una combinación de ambos.



Fuente: <https://projekt35.si/category/vodenje-tima/>

Tener esta comprensión puede ayudarnos a organizar un entorno para organizar sesiones que tengan como objetivo el desarrollo gradual de un enfoque de gestión de la diversidad (organizacional) que aborde las necesidades de todos, y teniendo constantemente en cuenta también las necesidades de nuestro trabajo: para quién trabajamos y con quién trabajamos, en qué entorno social trabajamos, qué estándares ya se han implementado, qué se puede hacer adicionalmente, qué se puede mejorar.... Estamos hablando sobre el proceso de *creación de un proceso de igualdad* que incluye las siguientes sugerencias (después de Bohman, 2020):

- Piense en nombrar un líder para desarrollar el proceso externo, un evaluador (visión general independiente, con conocimiento de los valores organizacionales)
- La documentación organizativa formal (derechos, ética, cooperación, etc.) debe incluir una visión a largo plazo, objetivos medibles, una clara división de responsabilidades, las expectativas de todos, al tiempo que seguramente incluye la definición de igualdad y los pasos hacia ella)
- Es necesario crear algún tipo de plan de acción, ya que de lo contrario no tendremos elementos para medir, aunque hay aspectos que son difícilmente medibles y siempre incluir a las personas en la creación de los criterios de evaluación.
- Política de acceso abierto a dicha documentación, pero con respeto a los datos personales recogidos.
- Revisión periódica del grupo interno de trabajo / gestión de la diversidad (definición de plazos, puntos críticos y plan de mejoras).
- Escribir un plan de acción para implementar las mejoras detectadas.

FUENTES:

- 1 Gadd T., Cronin S., 2018, *A national Framework for Person-Centered Planning in Services for Persons with a Disability*, ACE Communication Ireland. Retrieved from: <https://www.hse.ie/eng/services/list/4/disability/newdirections/framework-person-centred-planning-services-for-persons-with-a-disability.pdf>
- 2 Point, S.; Singh, V. (2004). *Strategic Responses by European Companies to the Diversity Challenge: an Online Comparison*. Researchgate.net. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/222192089_Strategic_Responses_by_European_Companies_to_the_Diversity_Challenge_an_Online_Comparison
- 3 European Commission (Hajjar, L. ; Hugonet, C.; IMS-Entreprendre pour la Cité (France)) (2015). *Diversity within small and medium-sized enterprises best practices and approaches for moving ahead*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, European Union, 2015. Retrieved from: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Diversity-within-SME.pdf>
- Bohman, J. (2020), *A Tutorial for Equality – How to work for equality and inclusion in the game industry*. Included in: IKF Equality Policy (internal resource).
- European Quality in Social Services (n.d.). *About EQUASS*. Retrieved from: <https://equass.be/index.php/about-equass>
- European Quality in Social Services (n.d.). *EQUASS ASSURANCE APPLICATION FORM*. Retrieved from: <https://equass.be/index.php/certif-system/equass2018docs>
- Frühmann, P.; Hamilton, N. (editors); Broer, Y.; Morgensen, L.; Frezza, L.; Hamilton, J.; (co-authors) (2016). *Raising strong and resilient communities / A Narrative and a Story Approach to empower Cooperation, Cohesion and Change in Communities through non-formal Education*. Storybag, J.H.Meijerstraat 49, 1214 NH Hilversum, the Netherlands.
- Greif, T. (2009). *Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju: smernice za delodajalce in sindikate*. Ljubljana: Društvo Škuc. Retrieved from: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Raznolikost-v-zaposlovanju.pdf>
- INTERNATIONAL FEDERATION OF SOCIAL WORKERS (n.d.). Retrieved from: <https://www.ifsw.org/about-ifsw/>
- Lewis, R.D. Model of Cross-Cultural Communication (Wikipedia, n.d.). Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Richard_D._Lewis
- National Disability Practitioners (NDP) (n.d.): Retrieved from: <https://www.ndp.org.au/images/factsheets/346/2016-10-person-centred-approach.pdf>
- National Society for the Prevention of Cruelty to Children (2014). *Solution-focused practice A toolkit for working with children and young people*. Retrieved from: <https://learning.nspcc.org.uk/media/1073/solution-focused-practice-toolkit.pdf>
- NSW Government, (n.d.). *What is a person-centred approach?* Retrieved from: <https://www.health.nsw.gov.au/mentalhealth/psychosocial/principles/Pages/person-centred.aspx#:~:text=A%20person%2Dcentred%20approach%20is,their%20needs%20and%20unique%20circumstances.> [20.12.2021]
- Ponikvar, J.; Zupančič, B. (2019). *Raziskava dobrih praks upravljanja raznolikosti in spodbujanja enakosti v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji*. Retrieved from: <https://www.raznolikost.eu/wp-content/uploads/Dobre-prakse-raznolikost-in-enakost-v-MSP-2019.pdf>
- Paving the Way (Erasmus+ project). *Assessment and Documentation of Non-formal Learning – Tools and Practices*. Retrieved from: <http://www.ipso.li/projects/paving-the-way>



- Solution focused Brief Therapy (Wikipedia, n.d.). Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Solution-focused_brief_therapy
- Stare, A. (2020). Mednarodni virtualni (agilni) timi. Retrieved from: <https://projekt35.si/category/vodenje-tima/>
- Theory of mind (Wikipedia, n.d.). Retrieved from: https://en.wikipedia.org/wiki/Theory_of_mind