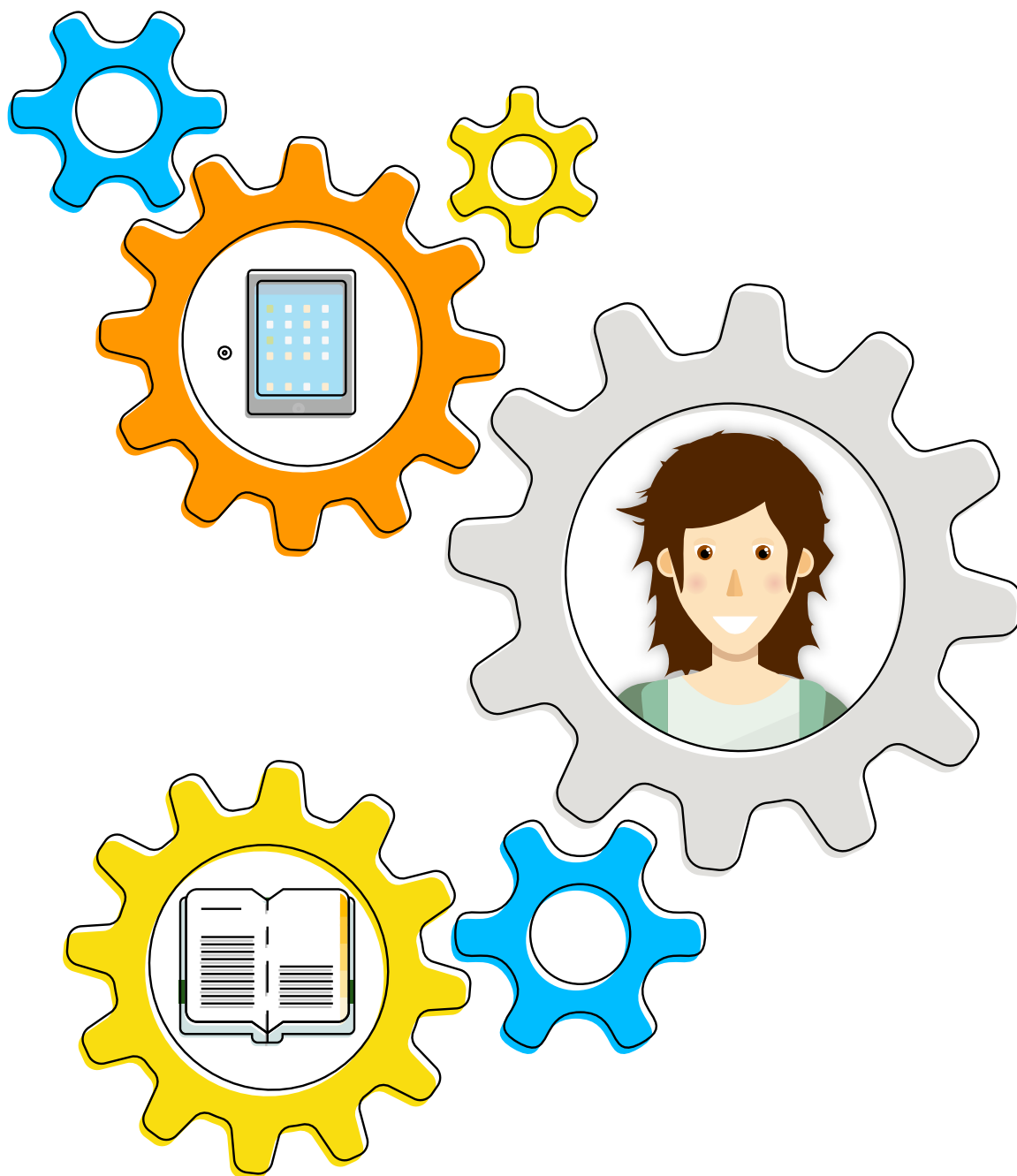




Guía de apoyo para la creación de un
**SERVICIO DE INSERCIÓN LABORAL
PARA PERSONAS CON TEA**

Guía de apoyo para la creación de un **SERVICIO DE INSERCIÓN LABORAL PARA PERSONAS CON TRASTORNOS DEL ESPECTRO DEL AUTISMO**

Coordinación

Natalia Blanco Graña (FESPAU, Madrid)
Helena Gandía Abellán (FESPAU, Madrid)

Autoras

Gema Pallarés Santos (Asperger Madrid, Madrid)
Isabel Ruedas García de la Barrera (AUTRADE, Ciudad Real)
Patricia Hernández del Mazo (AUTRADE, Ciudad Real)
María Agustina Navarro Delgado (AUTRADE, Ciudad Real)
Natalia Blanco Graña (FESPAU, Madrid)
Helena Gandía Abellán (FESPAU, Madrid)

Ilustración y Maquetación

Luis Roldán de la Peña

EDICIÓN 2019



FINANCIAN



Índice

Prólogo	05
Una pincelada sobre la situación actual	06
A. Las personas a las que apoyamos	06
B. Las entidades como motor de los servicios de inserción laboral	10
C. Servicios especializados en materia de empleo y TEA	11
D. Conclusiones	12
E. Estructura del documento	13
1. Preparando el terreno	15
1.1. Analizando nuestra entidad. El DAFO y el CAME	16
1.2. Un programa piloto	19
1.3. La financiación y el mantenimiento	23
2. Metiéndonos en harina	27
2.1. Evaluación, elaboración e implementación del plan individualizado	28
2.2. El empleo con apoyo/ empleo personalizado	32
2.3. La importancia de las familias	34
3. Bucenado en el entorno laboral	37
3.1. Prospección laboral	38
3.2. RSC y voluntariado corporativo	40
3.3. Sensibilización social y trabajo en red	42
4. Informándonos de los casos de éxito	44
4.1. El servicio de empleo de AUTRADE. Materiales	46
4.2. La experiencia de Irene	73
4.3. La experiencia de Jaime	73
ANEXOS	74
Marco lógico y Modelo CANVAS	75
Enfoque de Marco Lógico	78
Plan de Captación de Fondos	93
Bibliografía	111

Prólogo

La Confederación Española de Autismo – FESPAU, en su interés por impulsar programas, proyectos y acciones encaminadas a la promoción de las personas con Trastorno del Espectro del Autismo (en adelante TEA), ha apostado por la puesta en marcha de un programa que sirva de apoyo en la implantación de actuaciones enfocadas hacia la inserción laboral del colectivo.

El objetivo de esta guía es ayudar a las entidades a iniciar el camino en la creación de un servicio de inserción laboral (SIL) para personas con TEA, impulsando nuevas actuaciones y servicios especializados y ajustados a las necesidades específicas de esta población.

La intención es impulsar y apoyar en la creación de nuevos servicios de inserción sociolaboral efectivos en las entidades que actualmente trabajan con personas con TEA, partiendo de un enfoque integral elaborado desde una perspectiva social y comunitaria, que facilite la eliminación de barreras para la inclusión laboral efectiva de las personas con TEA.

La persona con TEA debe ser la protagonista durante todo su proceso de inclusión en el mundo laboral y, en función de sus deseos, objetivos, intereses y necesidades se articularán los apoyos. Las necesidades de las personas con TEA son heterogéneas, lo que hace necesario crear y mantener servicios de inserción laboral especializados y ajustados a cada entidad en función de las demandas concretas de la población que atiende. Es fundamental garantizar la participación de profesionales especializados en los servicios que puedan prestar los apoyos necesarios en cada caso. Para ello, se debe conseguir estabilidad en la financiación de los diferentes recursos especializados en materia de empleo y discapacidad.

La intención es que este documento sirva de guía como una **primera aproximación** en la implantación de actividades, servicios y/o programas enfocados a la inserción sociolaboral para las personas con TEA, velando por el derecho y el deber de las entidades de promover la igualdad de oportunidades en el ejercicio efectivo de los derechos de cada persona en todo el territorio español.



Una pincelada sobre la situación actual

Como paso previo a la elaboración de este documento se realizó un estudio que tenía como finalidad conocer la situación de los servicios de inserción laboral de las entidades adscritas a la Confederación Española de Autismo (FESPAU). Los datos obtenidos permitieron conocer con mayor exactitud la realidad de los servicios especializados en materia de empleo y TEA, así como las principales dificultades encontradas por las entidades para la puesta en marcha y mantenimiento de servicios, proyectos y programas especializados. En la recogida y análisis de la información se tuvo en cuenta especialmente las diferencias existentes en cuanto a la demarcación territorial y las necesidades de las personas a las que las entidades apoyan. Las conclusiones extraídas del estudio nos indican que se requiere la puesta en marcha de actuaciones en materia de TEA y empleo, donde organismos públicos y privados aúnen esfuerzos para la implantación de servicios de inserción laboral efectivos para las personas con TEA y sus familias.

A. LAS PERSONAS A LAS QUE APOYAMOS

Los Trastornos del Espectro del Autismo (TEA), tal y como son definidos por el Manual Diagnóstico y Estadístico de la Asociación Americana de Psiquiatría (DSM-5), suponen una alteración del neurodesarrollo que implica a dos grandes áreas: a) la sociocomunicación y, b) el rango de intereses, comportamientos y actividades, incluyendo las atipicidades sensoriales (APA 2013). Las alteraciones están presentes desde la infancia y persisten a lo largo de toda la vida de la persona, provocando un impacto significativo en su vida. Las manifestaciones del trastorno son altamente variables, razón por la cual el DSM-5 (APA, 2013) establece las necesidades de apoyo en tres niveles categorizados en función de la severidad de dichas necesidades: a) necesidad de apoyo, b) necesidad de apoyo significativo o, c) necesidad de apoyo muy significativo. A la heterogeneidad de la sintomatología propia se une la posibilidad de que la persona presente discapacidad intelectual asociada y alteraciones de otro tipo (Baio et al., 2018). Sin embargo, al margen de estos aspectos, lo que más define la variabilidad entre las personas con TEA es la heterogeneidad entre todos los seres humanos: los deseos, metas, objetivos, intereses, habilidades..., ésto hace necesaria la existencia de actuaciones individualizadas que den una respuesta específica. Es importante indicar que el acento se ha de poner en el ajuste de los apoyos: cualquier persona, con los apoyos precisos, debería poder acceder a las mismas oportunidades que sus congéneres, independientemente de cuáles sean sus necesidades previas.

CALIDAD DE VIDA



TEA. Desarrollo diferente en:

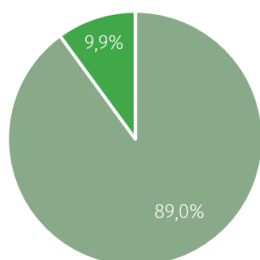
Área sociocomunicativa

Área de intereses, actividades,
conducta y sensorial

En la información recogida por el estudio realizado encontramos que:

Edad

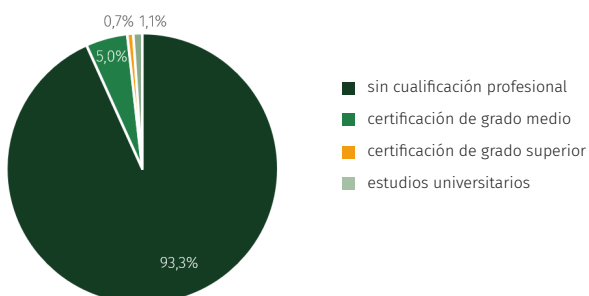
■ 18-35 años ■ mayores de 35 años



Fuente: elaboración propia. Encuesta realizada a las entidades de FESPAU 2018

- Entre las entidades confederadas actualmente existen 282 personas con diagnóstico TEA en edad laboral.
- De ellas, cerca del 90% tienen en la actualidad entre 18 y 35 años.

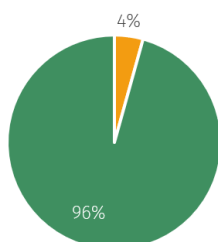
Nivel de Formación



Fuente: elaboración propia. Encuesta realizada a las entidades de FESPAU 2018

- El 93% de estos adultos con TEA no han podido obtener una certificación profesional.
- El 5% ha conseguido obtener una cualificación profesional de nivel de grado medio, el 0,7% ha finalizado una formación profesional grado superior y el 1% ha finalizado estudios universitarios.

Experiencia Laboral



■ con experiencia laboral ■ sin experiencia laboral

Fuente: elaboración propia. Encuesta realizada a las entidades de FESPAU 2018

- Tan solo el 4% ha conseguido tener, al menos, una experiencia laboral mientras que el 96% no ha trabajado nunca.



A la vista de los resultados, parece necesario impulsar actuaciones que garanticen las posibilidades de formación profesional y capacitación laboral de las personas con TEA, que sirvan para disminuir el riesgo de exclusión social derivado, entre otras, de la desigualdad de oportunidades de acceso al entorno laboral.

B. LAS ENTIDADES COMO MOTOR DE LOS SERVICIOS DE INSERCIÓN LABORAL

Las asociaciones y fundaciones tienen un papel esencial en la prestación de servicios especializados a personas con discapacidad. Estas entidades surgen, en su mayor parte, de la iniciativa de grupos de padres y madres que demandan una respuesta específica a las necesidades de sus hijos e hijas, generando el tejido asociativo que lleva funcionando en España desde hace más de 50 años. En el campo específico de las personas con TEA, las entidades han ido creando servicios especializados y de calidad, adaptados a las necesidades de este colectivo.

En relación al empleo, en España desde 1989, se desarrollan actuaciones de empleo con apoyo en colectivos en riesgo de exclusión social. Desde sus orígenes, estos programas han sido dirigidos por entidades sociales y han evolucionado a lo largo del tiempo. En 1993, nace la Asociación Española de Empleo con Apoyo (AESE), principal impulsora de esta metodología en nuestro país. Desde entonces, los programas de empleo con apoyo han sufrido modificaciones, alternando periodos de expansión con periodos de regresión. Según el informe anual de empleo con apoyo de la AESE de 2015, de las 46 entidades que cuentan en sus estructuras con servicios de empleo con apoyo, tan solo el 2% tiene como referencia el colectivo de personas con TEA.

A fecha de hoy existen pocas unidades de atención laboral para personas con TEA en el sector público y, las pocas que son, están sobrepasadas por la demanda.

Ante el aumento de prevalencia del diagnóstico de TEA y la creciente demanda de servicios especializados, desde las entidades del Tercer Sector se han puesto en marcha numerosas actividades en materia de empleo y TEA. En este sentido, existen iniciativas para el colectivo de la discapacidad en general, y de forma particular para las personas con TEA. El Observatorio Estatal de la Discapacidad (OED) ha elaborado un informe sobre la “Realidad, situación, dimensión y tendencias del empleo con apoyo en España en el horizonte del año 2020” (2017) y Plena Inclusión ha publicado la guía “Empleo Personalizado. Una oportunidad para crear situaciones únicas” (2018). De forma específica, contemplando el colectivo de personas con TEA, la Confederación Autismo España (CAE) ha realizado el estudio titulado “Un potencial por descubrir” que arroja luz sobre la realidad actual en materia de empleo y autismo (2018). Con el objetivo de fomentar la inclusión laboral de las personas con TEA nace en este mismo año el programa ContrataTEA, teniendo como entidades promotoras la Confederación Autismo España (CAE), la Confederación Asperger España (CONFAE) y la Confederación Española de Autismo (FESPAU).

A nivel nacional, las tres confederaciones trabajan de manera especializada para mejorar la calidad de vida de las personas con TEA y realizan actividades de manera coordinada para dotar de herramientas en materia de empleo a sus entidades, impulsando todas aquellas actuaciones y/o programas enfocados a la mejora de la empleabilidad del colectivo.

C. SERVICIOS ESPECIALIZADOS EN MATERIA DE EMPLEO Y TEA

El desarrollo de servicios especializados en materia de formación y empleo es limitado, existiendo importantes desigualdades a nivel territorial en la cobertura pública y privada entre las diferentes comunidades autónomas.

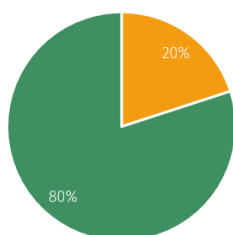


Algunos datos

En el estudio realizado en las entidades de FESPAU, se observa que:

Entidades con Servicio de Inserción Laboral

- Entidades que realizan actividades en materia de formación y/o empleo
- Entidades que no realizan actividades en materia de formación y/o empleo



Fuente: elaboración propia. Encuesta realizada a las entidades de FESPAU 2018

- En la actualidad sólo un 20% de las entidades realizan actividades enfocadas hacia la empleabilidad de las personas con TEA. Estos servicios y programas actúan de manera independiente en función del tamaño de la entidad, sus características y financiación.
- Del 20% de las entidades que desarrollan algún tipo de servicio de empleo, el 40% recibe financiación pública para la realización de actividades específicas en materia de empleo. Si tenemos en cuenta el total de entidades confederadas, la financiación pública de los servicios de empleo supondría tan sólo el 8% de las entidades.



Análisis

Entre las principales dificultades encontradas para la puesta en marcha de servicios de inserción laboral especializados, se halla la falta de financiación estable para el mantenimiento de los mismos. Este hecho también determina la limitación en la contratación de personal cualificado para prestar servicios de calidad y efectivos. El personal es escaso siendo habitual que los profesionales asignados a estos servicios realicen otras actividades dentro de la entidad. Actualmente, continúan siendo muchas las entidades que mantienen económicamente estos servicios con fondos propios o con cuotas de sus asociados.

D. CONCLUSIONES

Un alto porcentaje de las personas con TEA que utilizan los servicios de las entidades socias de FESPAU se encuentran actualmente en edad laboral. Sin embargo, el porcentaje de personas que han podido tener experiencias laborales es alarmantemente bajo. Del mismo modo, es alto el porcentaje de personas con TEA que no cuentan con una cualificación profesional, razón por la cual, se hace necesario, en muchas ocasiones, la realización de un proceso previo de orientación laboral. Las personas con TEA tienen derecho a realizar una actividad laboral en la línea de sus deseos e intereses. **Para lograr una inclusión laboral efectiva es necesario que se garanticen los apoyos especializados y ajustados**, entre cuyos objetivos principales están apoyar a la persona en la búsqueda de sus intereses y la elaboración de su propio plan vital.

Los recursos ordinarios públicos en materia de formación profesional y empleo carecen, en muchas ocasiones y en sus estructuras, de personal especializado que cuente con el conocimiento necesario para poder atender y dar cobertura en sus servicios a personas con diagnóstico de TEA. Por otro lado, las entidades tradicionalmente encargadas de la realización de proyectos y acciones de empleo, a menudo no tienen los recursos humanos, materiales y técnicos suficientes para la puesta en marcha de servicios de inserción laboral de calidad para personas con autismo.

Es necesario un mayor apoyo por parte de las Administraciones Públicas que impulse y garantice la estabilidad de los servicios especializados y el acceso a los recursos y agentes sociales ordinarios.

Las entidades específicas de atención a personas con autismo tradicionalmente comenzaron a dar servicios cuando las personas con TEA se encontraban en la etapa infantil. Con el paso a la edad adulta, se hace necesario que estas entidades se adapten a las nuevas necesidades y, en especial, trabajen por garantizar el derecho al empleo, poniendo en marcha actuaciones y servicios en materia de empleo formados por equipos multidisciplinares que trabajen de manera aunada en la consecución de los objetivos programados.

Por último, es igualmente necesaria la difusión y conocimiento de los TEA en el tejido empresarial y la sociedad en general, transmitiendo el mensaje de que la inclusión efectiva es posible y obligada.

E. LA ESTRUCTURA DE ESTE DOCUMENTO

Este documento cuenta con 4 módulos diferenciados. Cada una de estas partes está marcada por colores diferentes de forma que sea fácil reconocer la temática concreta. El contenido está estructurado para favorecer la práctica. Los módulos siguen una línea secuencial pero pueden ser consultados de manera aislada.

Preparando el terreno

- 1.1. Analizando nuestra entidad. El DAFO y el CAME
- 1.2. Un Programa Piloto
- 1.3. La Financiación y el Mantenimiento

Metiéndonos en Harina

- 2.1. Evaluación, Elaboración e Implementación del Plan Individualizado
- 2.2. El Empleo con Apoyo/ Empleo Personalizado
- 2.3. La importancia de las Familias

Buceando en el entorno laboral

- 3.1. Prospección laboral
- 3.2. RSC y Voluntariado Corporativo
- 3.3. Sensibilización Social y Trabajo en Red

Informándonos de los casos de éxito

- 4.1. El Servicio de Empleo de AUTRADE. Materiales
- 4.2. La experiencia de Irene
- 4.3. La experiencia de Jaime

1 Preparando el terreno

1.1 Analizando nuestra entidad. El DAFO y el CAME

¿Por qué?

Desde las entidades es necesario poner a prueba nuevas acciones en materia de empleo. En ocasiones la falta de financiación y el miedo a no poder garantizar la estabilidad del servicio, paralizan su arranque. Es imprescindible haber realizado un buen diagnóstico de la necesidad sobre la que se va a intervenir, que nos servirá para poder justificar y fundamentar después las acciones adecuadamente.

Recuerda que un proyecto siempre surge de una insatisfacción o necesidad en relación a algún aspecto que se quiere transformar. Por lo tanto, el proyecto consiste en plasmar en un documento el proceso de planificación, no es un fin en sí mismo.

Debemos conocer y analizar muy bien cuántas personas demandan el servicio y cuáles son las necesidades de apoyo. Es fundamental analizar el número de personas que se encuentran en edad laboral.

¿Cómo?

Algunas preguntas para el análisis:

- ¿Cuántos socios/as tengo en edad laboral?
- ¿Cuál es el posicionamiento de la Junta Directiva respecto al desarrollo de proyectos de empleo?
- ¿Cuál es el perfil de cada uno de los/as usuarios/as en edad laboral (nivel de formación, habilidades, tipo de apoyos necesarios, limitaciones, experiencia laboral, etc.)
- ¿De cuántos profesionales dispongo? ¿Qué perfiles tienen?
- ¿Tiene estabilidad financiera suficiente mi entidad? ¿Existe dotación económica específica para empleo?
- ¿Qué ámbito geográfico voy a cubrir?

Una buena metodología para la realización del análisis es el DAFO (Debilidades, Amenazas Fortalezas, Oportunidades) y CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar).

<i>DAFO</i>	DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	CONTROLAR LOS DAÑOS / REPLEGARSE Es aconsejable reestructurar la organización/servicio, o modificar su rol en la actividad	DEFENDERSE / SOLUCIONAR ¿Está nuestra organización/servicio preparada para enfrentarse a las amenazas?
OPORTUNIDADES	DECIDIR (INVERTIR, DEJARLO CORRER O COLABORAR CON OTROS) La organización/servicio trata de aprovechar oportunidades para las que no está preparada	INVERTIR / DESARROLLAR Grandes oportunidades para la generación de valor público (valor añadido)

Fuente: Panagiotou (2003), Betancourt (2018), Carreras (2018)

<i>CAME</i>	CORREGIR Debilidades	MANTENER Fortalezas
AFRONTAR Amenazas	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA Queremos sobrevivir, por lo que debemos pensar en cómo mitigar o eliminar las debilidades para dar cara a las amenazas o, al menos, que las amenazas no terminen por hacernos desaparecer	ESTRATEGIA DEFENSIVA Mantener la posición conseguida en el sector
EXPLOTAR Oportunidades	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN Detectar los fallos a nivel interno (debilidades) y solucionarlos para poder aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIA OFENSIVA Enfocarnos en eso que somos buenos y que no lo son los demás, para poder aprovechar las oportunidades a las que otros no podrían llegar

Fuente: Panagiotou (2003), Betancourt (2018), Carreras (2018)



Importante no olvidar

Sin un buen análisis previo, las acciones que pongamos en marcha aunque sean técnicamente impecables, pueden no tener efecto porque no se estén ajustando a las necesidades reales de la entidad y los usuarios.

1.2 Un programa piloto

¿Por qué?

Iniciar un programa piloto tiene muchas ventajas:

- Nos permite testar la aceptación entre nuestra población diana.
- Nos permite testar las herramientas que pongamos en marcha, para poder ir ajustándolas.
- Es esencial de cara a la búsqueda de financiación posterior: en la mayor parte de subvenciones y ayudas públicas y privadas solicitan experiencia previa en la realización del programa, por eso es importante haber desarrollado con anterioridad a la implantación del Servicio de Inserción Laboral (SIL) un programa piloto que nos permita acreditar experiencia.

¿Cómo?

1. Diseñar el proyecto piloto

Una vez estudiada la demanda, se debe elaborar un proyecto de inserción sociolaboral que cubra las necesidades detectadas. El proyecto es el plan de acción que se ha elegido para producir el cambio deseado sobre las necesidades encontradas. Debe ser una herramienta precisa que nos permita prever una serie de cuestiones básicas de la intervención y que nos va a servir de guía a lo largo de la implantación, el seguimiento y la evaluación.

Recuerda las partes básicas que siempre deben encontrarse en un proyecto de intervención social:

- a** Presentación de nuestra entidad. Descripción de la entidad, misión, visión y valores.
- b** Descripción del proyecto. ¿QUÉ se quiere hacer?
- c** Fundamentación. ¿POR QUÉ se quiere hacer? ¿Qué necesidad cubre?
- d** Objetivos. ¿PARA QUÉ se quiere hacer? ¿Qué queremos conseguir? Estos cambios deben ser cuantitativos y cualitativos.

- e** Metas. ¿CUÁNTO se quiere conseguir? Cuantificar las metas nos permitirá hacer mediciones para su evaluación.
- f** Localización física. ¿DÓNDE se quiere hacer?
- g** Metodología. ¿CÓMO se va a hacer? ¿QUIÉNES lo van a hacer?
- h** Calendarización ¿CUÁNDO se va a hacer? Cronograma.
- i** Beneficiarios ¿A QUIÉNES va dirigido? Destinatarios que se beneficiarán del proyecto.
- j** Presupuesto. ¿CON QUÉ se va a hacer? (recursos humanos, materiales, técnicos y económicos, y forma de financiación).
- k** Evaluación. ¿CÓMO voy a analizar la consecución de los objetivos planteados?

Existen diversas herramientas para el diseño y planificación de proyectos sociales y empresariales como el Modelo Canvas o el Marco Lógico. Puedes encontrar ambos en los Anexos de este documento. Os presentamos dos imágenes de la estructura de ambos modelos.

MODELO CANVAS



MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Jerarquía de objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos (Hipótesis)
Fin (Objetivos de Desarrollo)				
Propósito (Objetivo General) (Situación final)				
Resultados (Objetivos Específicos)				
Acciones (Actividades principales)		Medios	Costes	
				Condiciones Previas

Fuente: Manual Gestión del Ciclo del Proyecto, Comisión Europea – EuropeAid (2001)

2. Poner en marcha el proyecto

Es importante que este primer proyecto contemple por un lado el trabajo de orientación y acompañamiento con los/as participantes y, por otro lado, una labor de prospección empresarial que permita a las empresas conocer de primera mano las capacidades del colectivo. Se recomienda incluir ya actividades de voluntariado social corporativo y Responsabilidad Social Corporativa (Módulo 3 de este documento).

3. Difundir el proyecto

Es imprescindible dar visibilidad a las acciones realizadas y que el proyecto contemple una fase de difusión del servicio. Difunde los servicios en el entorno local y comunitario. Se recomienda participación en actividades locales, mesas de empleo, foros, ferias, redes sociales, medios de comunicación, etc. Esto va a permitir, por un lado, que la entidad este posicionada como una entidad especializada y de referencia en el trabajo de personas con autismo en el tejido social y, por otro, la participación en actuaciones comunitarias conjuntas con otras entidades que den visibilidad a las personas con TEA y a los servicios que se prestan desde las asociaciones y fundaciones.

4. Evaluar los resultados

Esta fase debe servir para arrojar luz sobre el nivel de consecución de los objetivos programados, tanto cualitativamente como cuantitativamente, y conocer en términos de resultado el nivel de impacto alcanzado.

Por tanto, es importante diseñar correctamente el proceso de seguimiento y la evaluación que se va a realizar. Debe responder a tres preguntas básicas: ¿qué se va a evaluar?, ¿cómo se va a evaluar? y ¿quién va a participar en la evaluación?

Se recomienda en esta fase, hacer partícipe de esta evaluación tanto a los participantes y sus familias, como a los profesionales de las diferentes empresas con las que hayamos establecido relación. Esto va a favorecer que todas las partes implicadas en el proceso se sientan parte de los resultados obtenidos y de las propuestas de mejora para las siguientes actuaciones.

5. Demuestra que es un servicio necesario

Una vez realizado el proyecto y con los resultados obtenidos, podemos demostrar que somos un servicio necesario. Para ello debemos nutrirnos del mayor número de logros conseguidos y dar visibilidad a cada uno de ellos (número de personas formadas, número de personas insertadas en el mundo laboral, número de convenio de colaboración con empresas, etc.).

Como ya sabemos, este hecho favorece la búsqueda de financiación para mantener el servicio.

1.3 La financiación y el mantenimiento

¿Por qué?

Es fundamental garantizar e impulsar económicamente la puesta en marcha y mantenimiento de servicios de inserción laboral en las entidades que prestan servicios especializados a personas con TEA.

Existen distintas ayudas y subvenciones públicas enfocadas hacia la mejora de la empleabilidad de colectivos en situación de exclusión social. A pesar de esto, las subvenciones no son estables, ni garantizan el mantenimiento de los servicios en todos los casos. Paralelamente, existen convocatorias de entidades privadas que apoyan o impulsan proyectos de atención social.

Tal y como refleja la legislación, el empleo es una línea prioritaria para las Administraciones Públicas (Fondo Social Europeo, Ministerio y Consejerías) y para las entidades privadas. Apostar por el empleo es una vía indiscutible de futuro.

¿Cómo?

Existen dos grandes vías de financiación para la creación y mantenimiento de un SIL:

1. A través de subvenciones y ayudas públicas y privadas.
2. A través de la aplicación de medidas alternativas de las empresas para cumplir con sus obligaciones en materia de discapacidad.

Antes de enfrentarnos a la búsqueda de financiación hay que tener en cuenta:

- Es necesario analizar la demanda de las familias y participantes, los recursos existentes en el territorio y, en función de estos datos, tomar la decisión de crear o no nuestro propio servicio de inserción laboral. Si analizamos los recursos y determinamos que es imprescindible la creación de un programa propio de inserción sociolaboral, entonces debemos garantizar su estabilidad. Tenemos que presentar la demanda de nuestras personas usuarias a las Administraciones Públicas, federaciones nacionales, federaciones regionales y empresas del entorno, consiguiendo así apoyos o bien económicos o bien en servicios.
- Antes de generar un servicio propio debemos coordinar y formar a los servicios ya existentes, por ejemplo, las unidades de búsqueda de empleo de los Centros Base para poder derivar, con garantías, a las personas con TEA.

- Es fundamental contar en nuestras entidades con personal cualificado, con conocimiento y experiencia en el colectivo, en el movimiento asociativo y en la recaudación de fondos.
- Debemos contar con un plan de captación de fondos en función del plan estratégico de la entidad que incluya, por ejemplo, cuotas específicas que se inviertan de forma íntegra en ese servicio. Puedes encontrar información útil en la documentación anexa.
- Es necesario contar con la acreditación necesaria como servicio especializado en la correspondiente comunidad autónoma.

1. Subvenciones Públicas y Privadas

Aspectos importantes a la hora de preparar convocatorias de subvenciones:

- **ANTIGÜEDAD:** he aquí la relevancia de haber iniciado proyectos piloto. Nos van a exigir experiencia, por eso debemos iniciarnos previamente e implicarnos en el desarrollo de proyectos piloto que podamos asumir, donde mediremos resultados obteniendo las evidencias que permitan demostrar nuestra capacidad de gestión.
- **CO-FINANCIACIÓN:** cuando nos presentamos a una convocatoria, contar con un patrocinador o entidad que nos abala previamente nos hará sumar puntos y aportará viabilidad al proyecto.
- **OBJETIVOS CONCRETOS Y MEDIBLES:** los profesionales que evalúan nuestros proyectos tienen que entenderlos y deben ver claramente los resultados tangibles que queremos conseguir. Sólo así podremos definir los indicadores correctos para medir y establecer las fuentes de información adecuadas.
- **ESTABILIDAD:** es importante que los profesionales tengan un contrato indefinido como compromiso por parte de la entidad, garantizando así ante el financiador que sin su apoyo el proyecto se podrá realizar igualmente. Pero...¿cómo lo hacemos sin dinero?, es necesario transmitir al financiador que el proyecto se realizará igualmente, pero que sin su colaboración no se pueden garantizar determinados aspectos, por ejemplo, la gratuidad del servicio.

2. Medidas Alternativas

La búsqueda de donaciones y acciones de patrocinio es otra vía de financiación con la que podemos obtener cofinanciación para nuestro servicio. En el Módulo 3 veremos las claves para establecer relaciones con el tejido empresarial con garantías de éxito.

Las principales obligaciones de las empresas con respecto a esta materia las encontramos en el artículo 42.1 de la Ley General de las Personas con Discapacidad, en el que se regulan que todas las empresas (públicas y privadas), que empleen a un número de 50 o más trabajadores, están obligadas a cumplir con la cuota de reserva (al menos el 2% de la plantilla).

El cómputo mencionado anteriormente se realizará sobre la plantilla total de la empresa correspondiente, cualquiera que sea el número de centros de trabajo de aquella y cualquiera que sea la forma de contratación laboral que vincule a los trabajadores de la empresa.

Las obligaciones principales de las empresas son:

- Obligación de contratación directa de trabajadores con discapacidad.
- Posibilidad de excepción a esta obligación mediante la aplicación de medidas alternativas.
- Obligaciones formales de comunicación y documentación.

Frente a la obligación principal de contratar personas con discapacidad, la norma ha introducido la posibilidad excepcional de aplicar otro tipo de medidas con carácter alternativo a la contratación. Así el Real Decreto 364/2005, de 8 de abril, por el que se regula el cumplimiento alternativo con carácter excepcional de la cuota de reserva en favor de los trabajadores con discapacidad, en su artículo segundo, establece como medidas alternativas que las empresas podrán aplicar para cumplir la obligación de reserva de empleo en favor de las personas con discapacidad las siguientes:

ARTÍCULO 2.1.:

- a) La celebración de un contrato mercantil o civil con un CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO, o con un trabajador autónomo con discapacidad, para el suministro de materias primas, maquinaria, bienes de equipo o cualquier otro tipo de bienes necesarios para el normal desarrollo de la actividad de la empresa que opta por esta medida.
- b) La celebración de un contrato mercantil o civil con un centro especial de empleo, o con un trabajador autónomo con discapacidad, para la prestación de servicios ajenos y accesorios a la actividad normal de la empresa.
- c) Realización de DONACIONES Y DE ACCIONES DE PATROCINIO, siempre de carácter monetario, para el desarrollo de actividades de inserción laboral y de creación de empleo de personas con discapacidad, cuando la entidad beneficiada de dichas acciones de colaboración sea una fundación o una asociación de utilidad pública cuyo objeto social sea, entre otros, la formación profesional, la inserción laboral o la creación de empleo a favor de las personas con discapacidad.
- d) La CONSTITUCIÓN DE UN ENCLAVE LABORAL, previa sustitución del correspondiente contrato con un centro especial de empleo, de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 290/2004, de 20 de febrero, por el que se regulan los enclaves laborales como medida de fomento del empleo de las personas con discapacidad.

ARTÍCULO 2.2.:

- e) En los puntos a), b) y d) el importe anual de los contratos (mercantiles o civiles) habrá de ser, al menos, de "3 x IPREM anual" por cada trabajador con discapacidad dejado de contratar por debajo de la cuota del 2%.
- f) Para el punto c) el importe anual de la medida alternativa habrá de ser, al menos, de un importe de "1,5 x IPREM anual" por cada trabajador con discapacidad dejado de contratar por debajo de la cuota del 2%.



Importante no olvidar

- Existen alertas sobre las convocatorias abiertas en diferentes plataformas y páginas web; por ejemplo: soluciones.org, madrid.org, Fundación ONCE o Fundación bancaria La Caixa.
- Es importante contar con la declaración de Utilidad Pública. Como se ha mencionado anteriormente, son muchas las subvenciones tanto públicas como privadas que vamos a poder solicitar, y contar con ella puede facilitarnos su obtención (en algunas convocatorias puede ser incluso requisito excluyente).
- Los socios de la entidad han de aprobar la aportación de fondos propios, puesto que serán imprescindibles para obtener más puntos en las subvenciones a las que nos presentemos.
- En la estrategia de la entidad debe existir una firme convicción por parte de su Junta Directiva de apostar por servicios que promuevan la formación y el empleo de las personas adultas con TEA.

2 Metiéndonos en harina

2.1 Evaluación, elaboración e implementación del Plan Individualizado

¿Por qué?

La elaboración de un plan individualizado preciso es el primer paso para lograr el éxito. El plan individualizado debe ser una herramienta más que ayude a la persona a lograr sus objetivos dentro de su plan vital, en este caso sus objetivos y deseos en el campo del desarrollo laboral. Por eso, es necesario que el plan individualizado se enmarque dentro de una metodología de Planificación Centrada en la Persona. En este sentido, es esencial promover de forma constante la autodeterminación durante todo el proceso, desde la evaluación inicial, pasando por el diseño e implementación del plan. La persona con TEA debe estar en el centro del proceso guiándolo activamente; profesionales y familias son los apoyos necesarios para la consecución de estos objetivos.

La elaboración del plan nos va a marcar la hoja de ruta a seguir, potenciando que el ajuste final entre los intereses y habilidades de la persona con TEA y las demandas del puesto de trabajo sea óptimo.

¿Cómo?

Vamos a abordar:

- Evaluación Inicial.
- Elaboración del Plan: Objetivos, Actividades, Indicadores y Temporalización.

Evaluación inicial

¿Qué es importante evaluar?

- Intereses profesionales y personales. Nos permitirá posteriormente buscar el puesto de trabajo más ajustado y los apoyos naturales idóneos.
- Habilidades y capacidades para el desempeño laboral.
- Habilidades y capacidades para la interacción personal. El entorno laboral es un entorno social, por tanto, es necesario evaluar las habilidades para la interacción de la persona

con TEA, y, en función de éstos, incluir los objetivos necesarios en este sentido.

- Aspectos emocionales. Qué le hace sentir bien, qué le hace sentir mal, cómo expresa sus estados emocionales, cómo regula esos estados, etc. El desempeño laboral, como cualquier otra actividad vital, genera emociones, una gestión desajustada de las mismas puede provocar dificultades en el desempeño laboral.
- Expectativas y deseos en relación al puesto de trabajo, al entorno laboral y a las implicaciones personales del desempeño laboral. La gestión de expectativas es esencial. Si la persona tiene unas expectativas desajustadas sobre lo que implica un desempeño profesional, y éstas no se cumplen, es posible que surja insatisfacción.
- Habilidades de autonomía dentro y fuera del entorno laboral. En el desempeño de una actividad profesional están implicados múltiples procesos relacionados con la autonomía (p. ej.: poner el despertador por la mañana, asearse, coger el transporte público, etc.). Aquí se pueden incluir igualmente aspectos relacionados con la gestión económica o la higiene.
- Otros aspectos importantes (p. ej.: atipicidades sensoriales). Un alto porcentaje de personas con TEA presentan atipicidades sensoriales (Ben-Sasson et al, 2009), y estas tienen implicaciones en múltiples ámbitos. Es necesario valorar este aspecto para que el ajuste entre la persona y el puesto sea efectivo.

Toda esta información nos permitirá elaborar adecuadamente el Perfil Profesional.

¿Cómo evaluar?

Existen múltiples metodologías para evaluar los diferentes aspectos de relevancia. El primer paso es establecer un clima de confianza con la persona que nos permita evaluar todos los aspectos planteados. En todo el proceso, también en el de evaluación, la familia cobra una especial importancia, ejerciendo de facilitador para que la persona pueda aportar toda la información oportuna. Igualmente, si la persona asiste a otro recurso, de la misma u otra entidad, es necesario coordinar el proceso de evaluación.

Contamos con diferentes metodologías para la evaluación, que pueden ser adaptadas en función de las necesidades de la persona con TEA:

- Entrevistas estructuradas y semiestructuradas.
- Observación estructurada en contextos naturales (p. ej.: para evaluar el uso del transporte público o habilidades motrices, etc.).
- Observación estructurada en contexto de pequeño grupo (p. ej.: para la evaluación de habilidades interpersonales).
- Evaluación mediante cuestionarios estandarizados.

Posteriormente debemos revisar el nivel de cumplimiento de los objetivos programados, registrando los avances y logros conseguidos. La realización de informes de seguimiento y la evaluación conjunta con el participante va a favorecer un proceso de inserción social efectiva. En muchas ocasiones, la persona con TEA es un correcto ejecutor de tareas demostrando un gran

desempeño, sin embargo, su inserción laboral no se consigue porque no se ha trabajado todo el área de relación social con sus compañeros y compañeras de trabajo, tanto con la persona con TEA como con los/as compañeros/as de trabajo y la empresa.

Elaboración del Plan: objetivos, actividades, indicadores y temporalización

Una vez recogida la información oportuna, pasaremos a elaborar el plan de trabajo.

El plan debe incluir:

- Objetivos en cada una de las áreas. Los objetivos son diseñados por la persona con TEA; familia y profesionales actúan de facilitadores para que ésta pueda guiar el proceso.
- Actividades a través de las cuales se va intervenir en estos objetivos.
- Indicadores de cumplimiento de estos objetivos y resultado esperado.
- Temporalización.

El plan debe recoger igualmente la Metodología que se va a seguir durante el proceso y los apoyos que intervendrán en el mismo. La metodología de elección para favorecer el empleo en personas con TEA es el Empleo con Apoyo / Empleo Personalizado (a continuación).

El objetivo final es avanzar en hábitos de autonomía personal y profesional que permitan a la persona acceder al empleo de manera efectiva. Los objetivos, actividades e indicadores deben entonces ir en este sentido. Una vez determinado el plan, se deben establecer evaluaciones periódicas del cumplimiento de los objetivos, de ajuste de la metodología y los apoyos para poder establecer cambios y mejoras si es oportuno.

Implementación del Plan. Las formaciones complementarias para el fomento de la empleabilidad

Dentro del plan individualizado puede contemplarse la puesta en marcha de acciones formativas grupales. Es necesario hacer una buena valoración de los recursos públicos y privados en materia de formación que se ajusten a las necesidades de las personas con TEA.

Recordemos que es habitual que las personas con TEA no hayan completado los itinerarios formativos ordinarios. En ocasiones, en función del perfil de necesidades de las personas, será necesario que sea nuestra entidad la que ponga en marcha las formaciones complementarias. Para la financiación de las mismas, volveremos a realizar el mismo proceso que para la financiación del SIL. Podemos iniciar con pequeñas acciones y con pequeños financiadores; cada vez son más las empresas que, a través de sus planes de Responsabilidad Social Corporativa, financian y potencian la realización de actividades formativas.

Es importante que las propuestas que realicemos sean lo más concretas posibles y ajustadas a las necesidades de los perfiles profesionales que atendemos. Deben contemplar periodos prácticos de formación donde la persona con TEA pueda poner en práctica todo lo aprendido de manera teórica. Debemos apostar por la modalidad de formación dual, al aunar la parte

teórica y práctica simultáneamente. Para la realización de las prácticas en empresa debemos ser muy cuidadosos en la elección de perfiles y en el análisis de los diferentes puestos. Cuanta mayor productividad obtenga el/la trabajador/a y mejor simbiosis estudiante/empresa exista, mayores posibilidades de contratación. Debemos tener en cuenta que el volumen de trabajo de algunas de las empresas es muy elevado por lo que cuanto más fácil y ágil sea el proceso para la empresa, más fácil va a resultar el mantenimiento de las colaboraciones formativas.

Resulta beneficioso realizar actividades grupales con las personas con TEA que permitan al profesional valorar aspectos socioemocionales e incidir en aquellos ejercicios que permitan establecer relaciones más sanas en un entorno laboral. Por tanto, dentro del itinerario de inserción laboral individualizado se debe incluir la participación en Talleres de Habilidades Sociolaborales que permitan el desarrollo y puesta en práctica de las actitudes y herramientas sociales necesarias para el mantenimiento de un puesto de trabajo. El desarrollo de estas sesiones permite que los/as participantes del programa, puedan entrenar conceptos básicos sobre trabajo en equipo, expresar opiniones, recibir críticas constructivas o llegar a acuerdos, mejorando su nivel de comunicación e interacción social.



Importante no olvidar

- Las personas con TEA pueden mostrar grandes habilidades y capacidades a menudo relacionadas con temas propios de interés. Es especialmente interesante aprovechar estas habilidades y motivaciones para su desarrollo profesional.

2.2 El Empleo con Apoyo Empleo Personalizado

¿Por qué?

El Empleo con Apoyo (EcA) es una modalidad de inserción laboral para personas con discapacidad que surge en la década de los años 80 en los Estados Unidos. Se entiende como tal:

Un empleo integrado en la comunidad dentro de empresas normalizadas, para personas con discapacidad que tradicionalmente no han tenido posibilidad de acceso al mercado laboral, mediante la provisión de los apoyos necesarios dentro y fuera del lugar de trabajo, a lo largo de su vida laboral, y en condiciones de empleo lo más similares posible en trabajo y sueldo a las de otro trabajador sin discapacidad en un puesto equiparable dentro de la misma empresa (Verdugo y Jordán de Urríes, 2001, p.22).

Se pone el énfasis en crear oportunidades de empleo (no solamente servicios para desarrollar las habilidades de los usuarios), para todas las personas con discapacidad, incluidas aquellas con necesidades de apoyo muy significativas, siempre y cuando se le puedan garantizar los apoyos continuados necesarios para alcanzar o mantener un empleo.

¿Cómo?

La metodología de Empleo con Apoyo contempla varias fases:

- Evaluación de los Candidatos. Se debe realizar una evaluación adaptada, que enfatice la relación de la persona en su contexto y que esté centrada en las competencias y habilidades. Con toda la información disponible se elaborará un perfil del candidato, que deberá incluir las necesidades de la persona en los diferentes contextos y las posibles fuentes de apoyo.
- Búsqueda de Empleos. Es imprescindible tener en cuenta la demanda de las empresas y la demanda de nuestros candidatos; el objetivo es que ambos encajen a la perfección. Para la búsqueda de empleos es necesario invertir recursos en actividades de prospección laboral (Módulo 3. de este documento).
- Análisis del puesto de Trabajo, Adaptación y Entrenamiento en dos vías: las tareas propias del puesto de trabajo (a un nivel “técnico”) y todas las actividades y procesos colaterales que implica el desempeño laboral (habilidades de autonomía, relaciones con otros, etc.).

El objetivo final es que el preparador laboral se acabe retirando; para ello es necesario hacer un buen análisis de los apoyos naturales existentes así como de las funciones a realizar por éstos.

- **Mantenimiento.** Se debe realizar en este punto un análisis de las posibles amenazas que pongan en riesgo el desempeño satisfactorio de la persona en el puesto de trabajo y planificar las posibles estrategias de solución. La evaluación de amenazas ha de realizarse en las dos vías, por parte del trabajador y por parte de la empresa.
- **Autonomía.** La finalidad del proceso es que la persona pueda llevar a cabo su desempeño profesional de forma autónoma con el apoyo de los recursos presentes naturalmente en el contexto. Para la retirada de los apoyos externos es necesario que se den resultados positivos en las diferentes áreas y que éstos se mantengan durante el tiempo que se ha estipulado por las diferentes partes previamente. Así pues, se debe contemplar lo relativo al desempeño técnico del trabajo, lo relativo a las relaciones interpersonales en el puesto laboral y el impacto de la ocupación laboral en la calidad de vida de la persona con TEA.



Importante no olvidar

El Empleo con Apoyo es una metodología compleja que requiere de formación y experiencia. Recomendamos acudir a recursos especializados y consultar bibliografía específica sobre esta metodología:

- Asociación Española de Empleo con Apoyo (www.empleoconapoyo.org).
- Bernard, S., et al (2004). Guía de Empleo con Apoyo para personas con Autismo. Madrid. Confederación Autismo España.
- Jordán de Urríes, B., (2008). Empleo con Apoyo y Daño Cerebral Adquirido. Federación Española de Daño Cerebral FEDACE.

2.3 La importancia de las Familias

¿Por qué?

En las familias de las personas con TEA se produce frecuentemente un impacto derivado del diagnóstico que puede conllevar la aparición de estrés, depresión y ansiedad (Hayes y Watson, 2013), así lo indica la literatura al respecto y así lo indican las familias. Son múltiples los factores implicados en el bienestar emocional de las familias de las personas con TEA, si bien estos tienen que ver, entre otros, con características del desarrollo de sus hijos, aspectos relacionados con variables internas del familiar (por ejemplo, la percepción de las habilidades de uno mismo para hacer frente a situaciones determinadas) y los apoyos con los que se cuenta (Pozo, Sarriá y Briosó, 2014).

Este impacto supone que algunas familias requieran de un mayor acompañamiento para poder poner en marcha acciones encaminadas, a su vez, a favorecer el desarrollo integral de sus hijos. Las estrategias de apoyo a las familias deben ser ajustadas y partir siempre de una evaluación previa de sus necesidades. En este sentido, debemos tener en cuenta que las necesidades, historia de aprendizaje y punto de partida de la familia de un adulto con TEA no son las mismas que las de un niño o un adolescente. La alianza no debe contemplar únicamente a la persona con TEA (que es el que dirige y diseña el proceso) sino que debe establecerse también con su grupo de apoyo, en este caso con su familia.

¿Cómo?

Establecer una buena alianza

La persona con TEA, los profesionales, la familia y cualquier otro apoyo formal o informal estamos en un mismo equipo cuyo objetivo fundamental es que la persona con TEA pueda diseñar y llevar a cabo su plan vital. Para ello debemos crear una alianza conjunta, que se establece a través de la cordialidad, la empatía, la honestidad y el no juicio. Esta alianza requiere tiempo y dedicación, no sólo con la persona con TEA, sino también con su familia.

Evaluar las necesidades y expectativas reales

Las expectativas no cumplidas y las necesidades insatisfechas pueden generar malestar y desembocar en el abandono de las actividades, los proyectos o las tareas. Por eso, de forma

previa, debemos evaluar cuáles son las expectativas y necesidades reales de las familias respecto al acceso al empleo. Para ello, es absolutamente necesario que de forma previa hayamos creado una buena alianza con la familia, de forma que ésta pueda exponer dichas necesidades reales en un clima de confianza. En ocasiones, las necesidades y expectativas respecto a la inclusión laboral de su hijo pueden no estar bien definidas, por lo que se necesitará un tiempo mayor para ayudar a la familia a clarificarlas.

Igualmente, derivados de la incertidumbre y el cambio pueden surgir temores de las familias ante la nueva experiencia en la que se involucrarán sus hijos, es importante detectarlos, normalizarlos y acompañar en el proceso, ofreciendo seguridad y confianza no en el resultado, sino en el apoyo que prestaremos.

Establecer funciones concretas

La familia es una fuente de apoyo esencial para cualquier persona, también para las personas con TEA. Es posible que en el plan individualizado de la persona se contemple el apoyo de la familia en determinadas actividades o tareas (fundamentalmente en las que tienen que ver con las habilidades de autonomía y cuidado, etc.). Para que estas se puedan desarrollar satisfactoriamente debe tenerse en cuenta:

- Que la participación en estas tareas sea consensuada entre todos los agentes, nunca forzada.
- Evaluar el punto de partida de la familia; si en el momento concreto cuenta con los recursos y habilidades necesarios para hacer frente a las tareas de apoyo consensuadas.

Establecer los apoyos necesarios para la familia

Como ya se ha indicado, en ocasiones la familia puede requerir también de apoyos para poder llevar a cabo acciones encaminadas a participar en el plan vital de sus hijos. El formato y función de estos apoyos variará en función de las necesidades que se hayan detectado, la participación concreta de la familia y sus recursos en ese momento (recursos emocionales, instrumentales, etc). De esta forma, podemos prestar apoyos en diferentes vías:

- Mejorar la red de apoyo formal, que puede contemplar, por ejemplo, el acompañamiento o la asunción de determinadas tareas por parte de ésta cuando la familia lo necesite.
- Habilidades instrumentales. En ocasiones la familia puede no tener las herramientas concretas para llevar a cabo determinadas funciones por lo que será necesario que le aportemos toda la información y estrategias necesarias (p.ej., qué herramientas utilizar y cómo utilizarlas para ayudar a su hijo con las habilidades de autonomía, etc.).
- Aspectos emocionales. El impacto en el bienestar emocional de las familias puede derivar en que estas requieran una intervención más especializada y profunda. Esta atención se puede abordar, en función de la necesidad, desde el propio servicio si existe personal adecuado y las necesidades no son significativas, desde la entidad si existen servicios especializados de atención a familias o derivando a otros servicios externos.

Evaluar el proceso y recalcular la ruta cuando sea necesario

El plan individualizado es un proceso en continuo cambio. Es necesario detectar las posibles dificultades que vayan surgiendo y ajustar los apoyos, no sólo para las personas con TEA, sino también para sus familias.



Importante no olvidar

La familia es parte esencial en el círculo de apoyo de la persona con TEA, pero en ocasiones puede ser necesario que se establezcan también para ellas un plan de apoyo que deberá surgir siempre de la evaluación de sus necesidades y recursos. De forma previa a cualquier acción ha de establecerse una alianza basada en la honestidad, la cordialidad y el no juicio.

3 Buceando en el entorno laboral

3.1 La importancia de las Familias

¿Por qué?

De manera paralela al trabajo con los participantes, es fundamental la sensibilización en el tejido empresarial sobre los beneficios de contar con personas con TEA en sus plantillas. Aquí se hace necesaria la figura del prospector/a laboral, cuya misión es desarrollar actividades enfocadas a la captación de empresas. Su papel es hacer llegar a las empresas las potencialidades de la persona con TEA y las garantías que ofrece la entidad para poder llevar a cabo las acciones relacionadas con su inserción laboral. En muchas ocasiones los/las reponsables de las empresas se muestran interesados/as en la contratación de personas con discapacidad pero desconocen el proceso.

¿Cómo?

Debemos tener presenteas varias premisas:

- 1 La prospección a “puerta fría” es mucho menos efectiva que si existe algún lazo de unión con la empresa. Es importante hacerse con una lista de contactos del mundo empresarial que nos facilite el acceso a responsables de la contratación o ser nosotros quienes realicemos eventos de difusión enfocados al sector empresarial, comenzando por los recursos cercanos.
- 2 El análisis de los perfiles profesionales de los participantes será el que determine la tipología de empresa con la que se puedan buscar puntos de unión y desarrollar una colaboración. Cada empresa tiene un funcionamiento y una dinámica social establecida que no siempre se ajusta a las necesidades de la entidad.
- 3 Las propuestas de colaboración deben ser beneficiosas para ambas partes, estableciendo una relación de igualdad entre las mismas. Cada una de las partes tiene necesidades y éstas deben ser escuchadas y tenidas en cuenta. Se recomienda tener clara nuestra necesidad para realizar una propuesta concreta y revisar la política de Responsabilidad Social Corporativa buscando aunar ambas necesidades. El SIL debe ser un nexo de unión entre los/as participantes del servicio y la empresa y se pone a disposición de ésta como un recurso útil y rentable.
- 4 El acuerdo de colaboración, independientemente de la tipología de la empresa, debe quedar reflejado en un convenio de colaboración para la actividad o actividades que se vayan a llevar a cabo.
- 5 Una comunicación clara y honesta entre ambas partes es imprescindible para dar continuidad a los convenios de colaboración.

Algunas claves para realizar la prospección laboral son:

- Es importante que los responsables de las empresas tengan toda la información necesaria a lo largo del proceso. Se debe aportar toda la información necesaria sobre las características principales de los TEA, pero, fundamentalmente, es necesario que conozcan a la persona con TEA de forma directa de manera que tengan una imagen ajustada de ésta.
- Se deben facilitar espacios comunes entre las personas con TEA y el tejido empresarial. Esto va a favorecer la eliminación de barreras y temores por parte de los responsables de la contratación.
- Se debe ofrecer en todo momento servicio de asesoramiento y apoyo en cumplimiento de la Ley General de Discapacidad y de las bonificaciones fiscales existentes en la contratación de personas con discapacidad.
- Debemos dar la formación necesaria a la plantilla de trabajadores/as que serán los compañeros/as de la persona con TEA, atendiendo a los principios de confidencialidad y respeto a la persona.

De forma paralela se pueden realizar convenios de colaboración con Centros Especiales de Empleo (CEE). Los CEE son una fuente de empleo que permite a las personas con mayores necesidades de apoyo acceder al mundo laboral y adquirir una experiencia que posteriormente podremos ofrecer en empresa ordinaria.



Importante no olvidar

La labor de prospección laboral es una de las más complejas a la hora de ejecutar un proyecto de inserción laboral. Para realizar esta labor de manera óptima se recomienda la realización de actividades donde la creatividad sea un factor determinante.

La entidad debe ofrecerse como lo que es: una entidad especializada con la que poder dar cumplimiento a la legislación vigente tanto en materia de contratación/donación, como en materia de Responsabilidad Social Corporativa, siendo la encargada de organizar todo el proceso.

3.2 Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Voluntariado Corporativo

¿Por qué?

Los servicios de inserción laboral deben colaborar con el tejido empresarial para la realización de actividades enfocadas a la mejora de su imagen social y a la participación de su plantilla en la realización de actividades de acción social. La realización de este tipo de actividades de acción social hace a una empresa partícipe de la solución para graves y complejos problemas sociales, a la vez que genera importantes beneficios para ella que van desde el fortalecimiento de su reputación hasta la motivación y retención de sus empleados, un conocimiento más profundo del mercado o el fortalecimiento de su cadena de producción (Vernis, Carreras y Urriolagoitia, 2008).

Una de las actividades de acción social desarrolladas por las empresas es el Voluntariado Corporativo que, como define el Observatorio de Voluntariado Corporativo en su web, es “un conjunto de actividades promovidas y apoyadas por una empresa que tiene como finalidad la involucración y participación libre de sus empleados a través de la dedicación de su tiempo, capacidades y talento a causas, proyectos y organizaciones sin ánimo de lucro”.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es “una forma de dirigir las empresas basada en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general”, tal y como lo define el Observatorio de Responsabilidad Corporativa de España en su web, organización sin ánimo de lucro que nace en el año 2004 de la mano de varias organizaciones de la sociedad civil con el objetivo de trabajar en el impulso de la correcta aplicación de la responsabilidad social corporativa.

La rigen 5 principios básicos:

- 1 Cumplimiento de la legislación: la RSC implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor.
- 2 Debe ser global y transversal: afecta a todas las áreas de negocio, así como a todo su ámbito geográfico.
- 3 Ética y coherencia: debe existir coherencia entre los compromisos éticos y sus estrategias de decisión o de negocio. En caso contrario se convierte en una mera gestión de la reputación.
- 4 Gestión de impactos: importancia de prevenir posibles contratiempos.
- 5 Satisfacción, expectativas y necesidades: debe generar valor, no solo para los accionistas, sino para los grupos de interés y/o sociedad en general.

¿Cómo?

Es fundamental conocer el sistema RSC de la empresa y las principales actuaciones que realiza de forma previa a la reunión con ésta.

Para esta labor es habitual que las grandes empresas contacten con entidades y asociaciones de atención a distintos colectivos. Es importante participar de estas actividades ya que una relación directa con personas con TEA hará que desde el tejido empresarial exista un mayor conocimiento del colectivo, sensibilizando y concienciando a las personas que lo conforman.

Alguna de las propuestas de colaboración más efectivas son :

- Formaciones adaptadas con prácticas en empresa.
- Actividades lúdicas con voluntariado corporativo.
- Talleres varios (p. ej.: cómo hacer una entrevista laboral, la conducta en la empresa, entrenamiento en transporte público, etc.).
- Visitas guiadas a empresas.

El servicio de inserción laboral tiene que garantizar la participación de los usuarios y usuarias en estas actividades, favoreciendo el contacto directo con los responsables de las empresas en un entorno más amable y menos estructurado, favoreciendo un clima de confianza en el tejido empresarial y en las personas con TEA, siendo gratificante para ambas partes.



Importante no olvidar

Se recomienda ser creativo en la programación de las actividades de voluntariado corporativo, generando situaciones que reviertan en sensación de bienestar y diversión para los asistentes. Cuanto más llamativa y original sea la actividad, más participación obtendremos. Algunas ideas son: desayunos informativos para empresas, excursiones de aventura adaptadas, visitas a empresas, organización de fiestas o eventos con otras entidades del movimiento asociativo...

3.3 Sensibilización social y Trabajo en red

¿Por qué?

Por definición el trabajo en red es la colaboración de dos o más organizaciones o personas para alcanzar una meta.

Es fundamental que nuestros servicios de inserción laboral aúnen sus esfuerzos de manera conjunta con otras entidades y sean parte activa en su entorno comunitario. Parte del trabajo de los profesionales de las entidades pasa por ponerse a disposición de dichos recursos para formar a sus profesionales y apoyar en el proceso.

La colaboración y relación con entidades tanto públicas como privadas en el sector social y tejido empresarial va a favorecer que se dé visibilidad y se produzca un ajuste en la imagen de las personas con TEA en el entorno más próximo.

El trabajo en red nos va a reportar beneficios, permitiéndonos realizar juntos lo que de manera individual no podríamos realizar. Nuestra participación en mesas de trabajo y foros facilitará el intercambio de ideas, compartir experiencias y optimizar los recursos dividiendo esfuerzos.



Importante no olvidar

Se recomienda realizar acciones destinadas a establecer convenios de colaboración con las entidades con las que trabajaremos en red y formar parte de las actuaciones que realizan (p. ej.: asistencia de un usuario de nuestro SIL a un curso de formación profesional, que dependa de la comunidad autónoma).

¿Cómo?

Las principales actuaciones que se deben realizar en materia de trabajo en red son:

- Información y Orientación: Difusión del programa en redes sociales. Atención de citas, correo electrónico y entrevistas de información a la población en general en materia de empleo y TEA. Debemos conseguir ser conocidos en nuestro entorno comunitario.
- Campañas de difusión entre Agentes Sociales: Debemos trabajar en red con el resto de entidades de nuestro entorno, ofreciéndonos como un recurso de derivación y beneficiándonos, a la vez, de sus servicios. Podemos, por ejemplo, establecer contacto con la asociación de jóvenes de la zona y formar a sus profesionales, lo que favorecerá hacer uso de sus servicios con los apoyos necesarios.
- Sector Público: Debemos establecer contacto con las Administraciones Públicas del lugar de ubicación de la entidad: Agencia para el Empleo del ayuntamiento correspondiente, oficinas de empleo SEPE, Área de Empleo de la Comunidad Autónoma correspondiente, ICO, Centros Base, etc.
- Realización y participación en eventos dirigidos a la sensibilización empresarial: el objetivo no es sólo llegar a responsables de Recursos Humanos sino a la población en general. Deben ser originales y de interés para los asistentes.

4 Informándonos de los casos de éxito.

4.1

El Servicio de Empleo de AUTRADE Materiales

- Cómo hacemos la Difusión del programa
- Cómo Analizamos el puesto
- Cómo realizamos la Valoración individual de los candidatos
- Cómo hacemos la Adaptación del Entorno Laboral
- Cómo Sensibilizamos
- Cómo realizamos el Entrenamiento en Habilidades en el puesto de trabajo
- Cómo hacemos la Evaluación y el Seguimiento
- Materiales

Cómo hacemos la Difusión del programa

El objetivo de la difusión y promoción es dar a conocer el proyecto, permitiendo así que las personas involucradas (ya sean usuarios/as, responsables de las empresas o sus propios empleados/as) se familiaricen con su contenido. De esta manera, podrán presentar sus demandas y podrán tener acceso a los bienes y servicios (beneficios) del proyecto.

Ofrecemos una información muy práctica y visual sobre las actividades que se llevarán a cabo en la empresa, que es lo que realmente puede interesar al empresario, sin perdernos en una fundamentación teórica sobre el programa y centrándonos en las tareas más prácticas que se llevarán a cabo.

Para la correcta transmisión de esta información, recomendamos el uso de cronogramas y tablas con las actividades, tiempos, recursos y presupuestos necesarios para la puesta en marcha del proyecto de empleo. La elaboración de este cronograma requiere de una correcta “inducción externa”, que podemos definir como un proceso dinámico y continuo de análisis, reflexión y divulgación a las diferentes personas involucradas sobre la naturaleza, estructura, filosofía, procedimientos y alcances del proyecto (Báez y Zamora, 2003).

De manera transversal a la presentación de este programa, con sus cronogramas y tablas de actividades concretas (lo más precisas posibles, aunque se recomienda insistir en el carácter dinámico del proceso y, por tanto, modificable según las circunstancias y necesidades de cada persona implicada), se recomienda aprovechar la interacción para “sensibilizar” e informar sobre las capacidades y circunstancias concretas de las personas con las que trabajamos, usando un lenguaje positivo y siempre veraz.

Ofrecemos este cronograma a modo de ejemplo de lo que sería una buena organización de la información que le ofreceremos a la empresa. Las fases que aparecen son un ejemplo, y se han recogido de un proyecto real de prácticas pre-laborales realizadas en una empresa llevado a cabo por AUTRADE:

FASES	ACTIVIDADES	SEMANAS							
		1	2	3	4	5	6	7	8
EVALUACIÓN DEL ENTORNO.	Visita de los profesionales al centro de formación para la evaluación de espacios								
	Creación de materiales para la accesibilidad cognitiva del entorno								
ADAPTACIÓN DEL ESPACIO.	Colocación de apoyos visuales para la señalización de objetos y de espacios								
	Colocación de muebles en el aula								
RECONOCIMIENTO DEL CONTEXTO POR LOS USUARIOS.	Reconocimiento de los espacios de trabajo (aula, baños, máquina de agua, etc.)								
	Anticipación y establecimiento de rutinas para el desplazamiento hacia/desde el Centro de Formación								
	Preparación de cuadernos de pictogramas con las secuencias para la próxima semana								
PRÁCTICA DE LA SECUENCIA 1.	Práctica de la secuencia 1 y evaluación de los logros de cada usuario y de la necesidad de apoyos extra								
PRÁCTICA DE SECUENCIA 2.	Práctica de la secuencia 2 y evaluación de los logros de cada usuario y de la necesidad de apoyos extra								
PRÁCTICA DE SECUENCIA 3.	Práctica de la secuencia 3 y evaluación de los logros de cada usuario y de la necesidad de apoyos extra								
PRÁCTICA DE LAS TRES SECUENCIAS CON APLICACIÓN MEFACILYTA.	Preparación de tablet y de las secuencias en formato virtual (aplicación informática)								
	Primera toma de contacto con la aplicación y tablet								
	División en grupos según dominio de una u otra secuencia para su práctica con aplicación informática								

Cómo Analizamos el puesto

Este análisis ha de ser lo más completo y concreto posible. Se debe tener en cuenta que, en el transcurso de la actividad laboral, se producirán modificaciones, probablemente en repetidas ocasiones. Esas modificaciones han de ir plasmándose en el documento oportuno (a continuación encontrarás un ejemplo) y la evaluación de mismo ha de ser tan continua como los cambios que se producen en todo proceso laboral, sobre todo al inicio del mismo (Egido, Cerrillo y Camina, 2009).

Para el análisis del puesto y la cumplimentación del documento que se ofrece como ejemplo en esta guía, han de analizarse los siguientes aspectos:

IDENTIFICACIÓN Y NATURALEZA DEL PUESTO	UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y DEPARTAMENTAL.
	TIPO DE TRABAJO: MANUAL, TÉCNICO, SOCIAL.
	LICENCIAS, DOCUMENTACIÓN NECESARIA (PAPELEO)
LISTADO COMPLETO DE ACTIVIDADES QUE SE REALIZARÁN EN DICHO PUESTO	Han de especificarse completamente las funciones que van asociadas al puesto de trabajo, y a partir de ellas, las actividades que han de llevarse a cabo, de la manera más completa posible.
HABILIDADES Y COMPETENCIAS NECESARIAS	Una vez se ha realizado el listado de tareas y actividades a llevar a cabo, se realizará un análisis individual de cada una de ellas, especificando qué habilidades y de qué tipo requiere su realización. Como orientación para cumplimentar esta, parte del “análisis de competencias necesarias” aportamos un cuestionario que deberá ser cumplimentado por cada tarea requerida por el puesto.
OTRAS NECESIDADES DEL PUESTO	• Desplazamiento • Vestuario • Horario flexible o fijo • Comida (¿En qué horario se realizará el trabajo? ¿Será necesario disponer de alimentos debido al horario laboral?)

Ejemplo de análisis de competencias del puesto.

A modo de ilustración analizaremos dos tareas ficticias de un posible puesto de trabajo manual. En casos reales, han de analizarse todas las tareas.



Paso 1. Cumplimentamos el registro para el “Análisis del puesto de trabajo”. Al llegar al punto 5, nos encontraremos con una tabla de la cual solo cumplimentaremos las dos primeras columnas (se expone ejemplo)

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Descripción de la empresa

Nombre:

Ubicación:

Área de Desarrollo:

¿Ha tenido antes trabajadores/as con TEA?:

2. Nombre del puesto

3. Descripción del puesto

Departamento:

Ubicación dentro de la empresa:

Función general:

4. Funciones específicas, tareas y habilidades necesarias

¿Cuál es el horario laboral?, ¿dentro de ese horario contamos con horas de uso flexible?

Especificar horario:

¿La jornada laboral se desarrollará en su mayoría en un espacio determinado? ¿Cuáles serán los espacios de uso más habitual?

¿La actividad laboral se desarrollará en su mayor parte sentado/a?

¿Se dispondrá de algún área de descanso?, ¿será necesario llevar algún alimento?

¿Es necesario algún vestuario especial?

5. Funciones, tareas y análisis de competencias exigidas para el puesto

Funciones específicas

Tareas

Análisis de Competencias

6. Otros Requerimientos del puesto

¿Es necesario contar con algún tipo de licencia, carné, permiso u otros? Especificar:

Ejemplo: Funciones, tareas y análisis de competencias exigidas para el puesto.

FUNCIONES ESPECÍFICAS	TAREAS	ANÁLISIS DE COMPETENCIAS
Montaje de 20 transformadores eléctricos en 4 horas de trabajo diario en la empresa.	(I) Recogida del material necesario de la estantería y traslado del mismo a la mesa de trabajo.	
	(II) Montaje de la tapa del transformador. Insertando varias tuercas, pletinas y tornillos en cada tapa.	
	Colocación de las piezas terminadas en un espacio destinado a ello.	
	Recogida de los materiales sobrantes de la mesa de trabajo.	



Paso 2. Realizamos el *Análisis de competencias de cada Tarea* con la tabla que aparece a continuación. De esta manera tenemos una tabla por cada tarea que hayamos recogido en el *Análisis del puesto de trabajo*. A continuación se expone el ejemplo.

0: Competencia no exigida por el puesto 1: Competencia exigida ocasionalmente 2: Competencia necesaria

TAREA 1 (I)

COMPETENCIAS DE LA TAREA		GRADO	
HABILIDADES COMUNICATIVAS			
Comprensión Verbal	0		
Expresión Verbal Funcional	0		
HABILIDADES SOCIALES			
Recepción positiva de órdenes		1	
Saludo, amabilidad, educación	0		
Trato diario con personas distintas	0		
Cuidado de la apariencia personal	0		
HABILIDADES EMOCIONALES			
Interpretación positiva de la información			2
Estrategias para la regulación emocional		1	
Adaptación al cambio		1	
Ritmo exigente de trabajo			2
ASPECTOS SENSORIALES			
Agudeza visual			2
Agudeza auditiva	0		
Discriminación táctil	0		
Tolerancia a los ruidos fuertes			2
Tolerancia a olores fuertes	0		
APTITUDES FÍSICAS			
Fuerza			2
Resistencia para estar horas de pie	0		
Resistencia para estar horas sentado	0		
Transporte de cargas			2
AUTONOMÍA PERSONAL			
Desplazamientos dentro de la empresa		1	
Desplazamientos fuera de la empresa	0		
Adaptabilidad al cambio de espacio		1	
Uso de móvil personal	0		
Uso de agenda personal	0		
HABILIDADES MANUALES			
Habilidades psicomotricidad fina	0		
Habilidades psicomotricidad gruesa			2
FACTORES ACADÉMICOS Y COGNITIVOS			
Lectoescritura	0		
Conocimientos matemáticos	0		
Memoria		1	
Atención			2
Conocimientos informáticos	0		

TAREA 2 (II)

COMPETENCIAS DE LA TAREA		GRADO	
HABILIDADES COMUNICATIVAS			
Comprensión Verbal	0		
Expresión Verbal Funcional	0		
HABILIDADES SOCIALES			
Recepción positiva de órdenes		1	
Saludo, amabilidad, educación	0		
Trato diario con personas distintas	0		
Cuidado de la apariencia personal	0		
HABILIDADES EMOCIONALES			
Interpretación positiva de la información			2
Estrategias para la regulación emocional		1	
Adaptación al cambio	0		
Ritmo exigente de trabajo			2
ASPECTOS SENSORIALES			
Agudeza visual			2
Agudeza auditiva	0		
Discriminación táctil			2
Tolerancia a los ruidos fuertes			2
Tolerancia a olores fuertes	0		
APTITUDES FÍSICAS			
Fuerza		1	
Resistencia para estar horas de pie	0		
Resistencia para estar horas sentado			2
Transporte de cargas	0		
AUTONOMÍA PERSONAL			
Desplazamientos dentro de la empresa		1	
Desplazamientos fuera de la empresa	0		
Adaptabilidad al cambio de espacio		1	
Uso de móvil personal	0		
Uso de agenda personal	0		
HABILIDADES MANUALES			
Habilidades psicomotricidad fina			2
Habilidades psicomotricidad gruesa	0		
FACTORES ACADÉMICOS Y COGNITIVOS			
Lectoescritura	0		
Conocimientos matemáticos	0		
Memoria		1	
Atención			2
Conocimientos informáticos	0		



Paso 3. Volvemos a la tabla 5 del *Análisis del Puesto* y cumplimentamos la tercera columna con las competencias que hayan obtenido mayor puntuación.

FUNCIONES ESPECÍFICAS	TAREAS	ANÁLISIS DE COMPETENCIAS
Montaje de 20 transformadores eléctricos en 4 horas de trabajo diario en la empresa.	(I) Recogida del material necesario de la estantería y traslado del mismo a la mesa de trabajo.	Habilidades emocionales Habilidades sensoriales Aptitudes Físicas Habilidades manuales
	(II) Montaje de la tapa del transformador. Insertando varias tuercas, pletinas y tornillos en cada tapa.	Habilidades emocionales Habilidades sensoriales Aptitudes Físicas Habilidades manuales
	Colocación de las piezas terminadas en un espacio destinado a ello.	
	Recogida de los materiales sobrantes de la mesa de trabajo.	

Una vez se han analizado las características del puesto, realizamos una valoración de los candidatos en cuanto a su adecuación al puesto ofrecido. En este sentido, debemos mantener el equilibrio entre la información excesiva y la información necesaria. Como guía para realizar un análisis concreto de los aspectos de la persona que realmente nos interesan para el proceso laboral, utilizamos un cuestionario sobre las habilidades y competencias con las que a priori cuentan nuestros candidatos (a continuación). Como puede observarse, este cuestionario coincide en cuanto a su contenido con el presentado en el apartado anterior (*Análisis de Competencias de la Tarea*) de forma que nos aseguramos de que las competencias que analizamos son las que realmente nos interesan para realizar una adecuada selección. De esta manera, los registros “*Análisis de Competencias de la Tarea*” y “*Análisis de Competencias del Candidato*” son complementarios. Deberán cumplimentarse cada uno en su fase del proceso, quedando finalmente:

- Un registro de “Competencias de la Tarea” por cada tarea asignada al puesto de trabajo al que queremos ajustarnos.
- Un registro de “Competencias del Candidato” por cada candidato que opte a ese puesto.

CANDIDATO 1

COMPETENCIAS DEL CANDIDATO		GRADO	
HABILIDADES COMUNICATIVAS			
Comprensión Verbal			2
Expresión Verbal Funcional	0		
HABILIDADES SOCIALES			
Recepción positiva de órdenes	0		
Saludo, amabilidad, educación	0		
Trato diario con personas distintas		1	
Cuidado de la apariencia personal			2
HABILIDADES EMOCIONALES			
Interpretación positiva de la información		1	
Estrategias para la regulación emocional		1	
Adaptación al cambio		1	
Ritmo exigente de trabajo			2
ASPECTOS SENSORIALES			
Agudeza visual			2
Agudeza auditiva			2
Discriminación táctil			2
Tolerancia a los ruidos fuertes			2
Tolerancia a olores fuertes			2
APTITUDES FÍSICAS			
Fuerza			2
Resistencia para estar horas de pie			2
Resistencia para estar horas sentado			2
Transporte de cargas			2
AUTONOMÍA PERSONAL			
Desplazamientos dentro de la empresa		1	
Desplazamientos fuera de la empresa	0		
Adaptabilidad al cambio de espacio		1	
Uso de móvil personal	0		
Uso de agenda personal	0		
HABILIDADES MANUALES			
Habilidades psicomotricidad fina			2
Habilidades psicomotricidad gruesa			2
FACTORES ACADÉMICOS Y COGNITIVOS			
Lectoescritura			2
Conocimientos matemáticos		1	
Memoria			2
Atención			2
Conocimientos informáticos	0		

CANDIDATO 2

COMPETENCIAS DEL CANDIDATO		GRADO	
HABILIDADES COMUNICATIVAS			
Comprensión Verbal			2
Expresión Verbal Funcional			2
HABILIDADES SOCIALES			
Recepción positiva de órdenes			2
Saludo, amabilidad, educación			2
Trato diario con personas distintas			2
Cuidado de la apariencia personal			2
HABILIDADES EMOCIONALES			
Interpretación positiva de la información			2
Estrategias para la regulación emocional			2
Adaptación al cambio		1	
Ritmo exigente de trabajo		1	
ASPECTOS SENSORIALES			
Agudeza visual			2
Agudeza auditiva			2
Discriminación táctil			2
Tolerancia a los ruidos fuertes		1	
Tolerancia a olores fuertes			2
APTITUDES FÍSICAS			
Fuerza	0		
Resistencia para estar horas de pie		1	
Resistencia para estar horas sentado		1	
Transporte de cargas		1	
AUTONOMÍA PERSONAL			
Desplazamientos dentro de la empresa			2
Desplazamientos fuera de la empresa			2
Adaptabilidad al cambio de espacio			2
Uso de móvil personal			2
Uso de agenda personal		1	
HABILIDADES MANUALES			
Habilidades psicomotricidad fina	0		
Habilidades psicomotricidad gruesa			2
FACTORES ACADÉMICOS Y COGNITIVOS			
Lectoescritura			2
Conocimientos matemáticos		1	
Memoria			2
Atención		1	
Conocimientos informáticos			2

Una vez cumplimentados los cuestionarios de competencias, tanto de la persona como del puesto de trabajo, realizamos una comparación para ver en qué medida se adecúa cada puesto de trabajo a cada candidato. Para ello, restamos los valores de cada candidato y obtenemos la diferencia entre sus habilidades y las que requiere la tarea. El resultado de la resta se expresará y usará siempre en valor absoluto. Cuanto mayor sea el número de diferencias totales (en la parte inferior de la tabla a continuación), menor es la adecuación de las competencias del individuo a esa tarea.

Hay que tener en cuenta, a la hora de analizar los datos, que el valor de diferencia máximo para estas tablas concretas es de 62 puntos, este valor indicaría una total inadecuación a la tarea mientras que 0 puntos, indicaría una coincidencia total entre la tarea y el individuo.

- Valores entre 0 y 16 (dentro del primer cuartil o, si se prefiere, por encima del 75% de compatibilidad) mostrarían una adecuación excelente.
- Valores entre 16 y 32 (segundo cuartil o entre el 50% y el 75% de coincidencia) una adecuación media.
- Valores entre el 32 y 62 (últimos dos cuartiles o por debajo del 50% de coincidencia) mostrarían una mala adecuación.

Estos valores podemos usarlos como referencia para comparar la adecuación de los candidatos de una manera objetiva; no obstante, el análisis de las habilidades requiere de una visión global y pormenorizada de los detalles menos objetivos también.

TAREA 1					
COMPETENCIAS DE LA TAREA	TAREA	CANDIDATO 1		CANDIDATO 2	
	GRADO	GRADO	DIF.	GRADO	DIF.
HABILIDADES COMUNICATIVAS					
Comprensión Verbal	0	2	2	2	2
Expresión Verbal Funcional	0	0	0	2	2
HABILIDADES SOCIALES					
Recepción positiva de órdenes	1	0	1	2	1
Saludo, amabilidad, educación	0	0	0	2	2
Trato diario con personas distintas	0	1	1	2	2
Cuidado de la apariencia personal	0	2	2	2	2
HABILIDADES EMOCIONALES					
Interpretación positiva de la información	2	1	1	2	0
Estrategias para la regulación emocional	1	1	0	2	1
Adaptación al cambio	1	1	0	1	0
Ritmo exigente de trabajo	2	2	0	1	1
ASPECTOS SENSORIALES					
Agudeza visual	2	2	0	2	0
Agudeza auditiva	0	2	2	2	2
Discriminación táctil	0	2	2	2	2
Tolerancia a los ruidos fuertes	2	2	0	1	1
Tolerancia a olores fuertes	0	2	2	2	2
APTITUDES FÍSICAS					
Fuerza	2	2	0	0	2
Resistencia para estar horas de pie	0	2	2	1	1
Resistencia para estar horas sentado	0	2	2	1	1
Transporte de cargas	2	2	0	1	1
AUTONOMÍA PERSONAL					
Desplazamientos dentro de la empresa	1	1	0	2	1
Desplazamientos fuera de la empresa	0	0	0	2	2
Adaptabilidad al cambio de espacio	1	1	0	2	1
Uso de móvil personal	0	0	0	2	2
Uso de agenda personal	0	0	0	1	1
HABILIDADES MANUALES					
Habilidades psicomotricidad fina	0	2	2	0	2
Habilidades psicomotricidad gruesa	2	2	0	2	2
FACTORES ACADÉMICOS Y COGNITIVOS					
Lectoescritura	0	2	2	2	2
Conocimientos matemáticos	0	1	1	1	1
Memoria	1	2	1	2	1
Atención	2	2	0	1	1
Conocimientos informáticos	0	0	0	2	2
DIFERENCIAS TOTALES			23		43

Para el análisis del perfil de la persona y la selección de los candidatos para el puesto, se realiza una comparativa entre las puntuaciones obtenidas por el empleo y las obtenidas por el individuo para cada habilidad, siendo el *índice de coincidencia* lo que nos da la información sobre el grado en que el puesto de trabajo se adecúa a cada uno de nuestros candidatos.

Cada candidato es analizado en cuanto al *índice de coincidencia* entre las habilidades que presenta y las habilidades exigidas por cada tarea del puesto de trabajo.

La siguiente tabla nos sirve de ayuda para organizar la información obtenida del proceso de análisis del puesto y del individuo, y facilita la selección de los candidatos que más ajuste presentan a priori.

Porcentaje de coincidencia	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3...
TAREA 1	Diferencia total de 23 puntos. 62,9% de coincidencia	Diferencia total de 43 puntos. 30,6% de coincidencia	
TAREA 2...			

Cuando iniciamos un proyecto con un grupo de personas con TEA en un ambiente diferente al habitual, se debe tener en cuenta que es necesario un tiempo previo de trabajo para evaluar ese entorno y hacerlo accesible.

La evaluación de entornos consta de dos fases:

Una primera fase en la que el profesional encargado visita el centro. Esta visita tiene el propósito de identificar todos los espacios y objetos con los que los usuarios tendrán contacto o algún tipo de interacción, para poder identificarlos con los apoyos que sean más adecuados (pictogramas, letreros, secuencias, etc.). Sacamos fotos, sobre todo en aquellos lugares en los que vamos a modificar la información a través de los apoyos.

En una segunda fase se colocan dichos apoyos.

Es importante tener en cuenta que las dos primeras fases están condicionadas a la evaluación posterior que se realiza con la persona con TEA una vez que se encuentra en el espacio de trabajo.

A lo largo de la interacción surgen nuevas necesidades y se descubren aspectos que no se tuvieron en cuenta en un primer momento. Por este motivo, la evaluación del entorno continúa, aunque de una manera mucho menos exigente, al inicio de la interacción entre las personas con TEA y el entorno. Es recomendable fijar, además, tiempos determinados de evaluación en seguimiento.

Para llevar a cabo la evaluación, el cuestionario que se expone a continuación nos facilitará dicho proceso.

ESPACIOS	
1. ¿Cuáles son los espacios en los que se moverán los usuarios?	Hay que valorar tanto los espacios fijos, como los que son de comunicación entre uno y otro. Por ejemplo: pasillos, descansillos, salas de espera, cuartos de baño... Cada espacio requiere de la señalización adecuada.
ACTIVIDADES	
2. ¿Qué actividades realizarán en cada uno de ellos?	Aquí tendremos en cuenta tanto las actividades programadas (p.ej.: taller de cocina) como las que son de higiene o de necesidades básicas (ir al baño, beber agua...).
OBJETOS	
3. ¿Con qué objetos se encontrarán en cada una de esos espacios y actividades?	En este punto hay que prestar especial atención, pues es fácil que algunos objetos se nos pasen por alto por ser muy cotidianos y estar relacionados con acciones muy automatizadas de la vida diaria (interruptor de la luz, escalón, etc.).
MATERIAL DE APOYO VISUAL	
4. ¿El uso de ese objeto requiere de la realización de una sola acción o de una serie de ellas?	Según la respuesta a esta pregunta, se pondrá en ese objeto un solo pictograma o una secuencia. O en su caso, unas instrucciones sencillas.

Para la preparación y colocación de los apoyos visuales, seguimos el proceso habitual que realizamos para la persona con TEA de forma concreta.

Una buena sensibilización en la empresa marca la diferencia en cuanto a la percepción de sus trabajadores y directivos sobre la experiencia laboral. Ha de realizarse al inicio de la incorporación al puesto de trabajo, si es posible, antes incluso de que ésta suceda.

Concienciar a los trabajadores sobre la realidad de personas con TEA es uno de los objetivos principales de la sensibilización, pero no es el único. También es importante preparar el terreno para la experiencia, de la forma más concreta y natural posible, ajustando las expectativas y haciendo hincapié en que las personas que van a entrar a trabajar son personas adultas (no niños).

Los puntos a tratar son los siguientes:

- Aspectos Prácticos: *¿quiénes somos?, ¿qué hacemos aquí?, ¿por cuánto tiempo?, ¿con qué objetivo?, etc.* Tratar estos temas es fundamental para generar una relación de confianza con los trabajadores de la empresa y es un buen punto de partida para reducir la posible sensación de ambigüedad, desconocimiento y novedad que puede dar lugar a desconfianza y rechazo hacia el proyecto. Hay que tener en cuenta que las personas somos, a veces, muy resistentes al cambio, más aún cuando se trata de cambios en el ambiente de trabajo.
- Conducta General: *¿por qué esa persona repite palabras o frases sin aparente sentido?, ¿eso es una broma?, ¿quiere decirme algo?, ¿qué significa ese gesto que hace de manera continua?, etc.* Estas preguntas pueden surgir en la relación laboral con la persona con TEA, así que, ¿por qué no adelantarnos a esa situación y tratar el tema con naturalidad? Tratamos los aspectos conductuales que pueden ser más llamativos siempre con un lenguaje accesible a todos y con ejemplos, si es posible. A veces es importante recordar que las personas con TEA pueden tener dificultades para modular el volumen del habla, y que, cuando esto se produce (por ejemplo elevan el volumen al hablar), no significa necesariamente que la persona esté enfadada o inquieta.
- Alteraciones de Conducta: este punto es importante. Debemos anticipar las posibles alteraciones de conducta que puedan darse motivadas por dificultades de autorregulación (p. ej.: ante situaciones de estrés o cambios). Evitamos palabras que estén asociadas con componentes negativos (*crisis*) y en su lugar utilizamos otras expresiones objetivas (p. ej.: situaciones de ansiedad que requieren de alguna estrategia de control), en las que se proporcionan ejemplos de cuáles pueden ser esas estrategias, normalizándolas como respuesta ante situaciones de estrés que todos sufrimos.
- Apoyos Visuales: es frecuente que los apoyos visuales (y los pictogramas entre ellos) sean motivo de conversación en los ambientes laborales. El desconocimiento provoca que a veces las personas puedan confundirlos con simples dibujos o materiales infantiles. Dedicarles una mención puede ser muy positivo, aclarando que se trata de herramientas que implican un estudio y elaboración previa y que son apoyos necesarios que ayudan a la persona con TEA a desarrollar el máximo de su potencial.

Una vez tratados estos puntos, y todos los que se consideren necesarios, dedicamos un tiempo a las dudas y comentarios. Muchas de estas dudas tienen que ver con el modo en el que los trabajadores pueden relacionarse con las personas con TEA que serán contratadas en la empresa. Nos encontramos frecuentemente dudas del tipo: *¿puedo hablarle?*, *¿puedo tocarlo?*, *¿y gastarle bromas?* Un consejo que podemos dar es no olvidar que nos estamos relacionando con personas adultas, de manera que no parece muy adecuado traspasar los límites físicos que se tienen con cualquier otro adulto. Por último, con respecto a las bromas, parece adecuado comentar el hecho de que tratamos con personas que pueden comprender el lenguaje en un sentido estrictamente literal y que es posible que no comprendan las exageraciones ni las ironías que, por otro lado, pueden causarles incomodidad. Podemos bromear, pero intentemos que esas bromas sean comprensibles para todos.

Cómo realizamos el Entrenamiento en Habilidades en el puesto de trabajo

Esta fase del proceso es la que más tiempo, planificación y dedicación requiere, pues unas buenas prácticas de entrenamiento en habilidades en el puesto de trabajo serán las que permitan que la inclusión laboral real se haga efectiva.

Si la evaluación de habilidades, la evaluación y selección de candidatos y la adaptación del entorno se ha realizado correctamente, tendremos la mitad del camino recorrido.

Es necesaria una buena evaluación y supervisión durante todo el proceso, sin perder de vista que el objetivo principal es ir retirando nuestro apoyo para que la persona adquiera la seguridad, independencia y habilidad suficiente para desempeñar su trabajo con la mínima ayuda posible. Para esto, previamente debemos elaborar recursos suficientes para que la persona reciba toda la información que necesite.

Cada puesto y cada tarea requiere de unos apoyos y entrenamiento distintos, algunos de los ejemplos que más frecuentemente podemos encontrar son:

- Trabajos principalmente manuales: este tipo de puestos requiere de un entrenamiento muy constante en tareas muy específicas, por lo que el grueso del trabajo se encontrará en la generación de espacios claramente identificados (lugar de trabajo, espacio de almacenaje y recogida de materiales, área de descanso, aseos...) y claramente relacionados con las actividades concretas que se realizan en cada uno de ellos. Seguimos los principios de la metodología TEACCH (Mesibov, Shea y Schopler, 2005). Primero entrenamos en el reconocimiento de estos espacios y en la adquisición de la rutina que se producirá en ellos. Este entrenamiento se llevará a cabo mediante el uso de apoyos visuales que la persona pueda identificar, por lo que el proceso inicial consistirá en la enseñanza y el entrenamiento de la correcta asociación entre las claves visuales y el inicio de las actividades que representan dichos apoyos. Otra parte importante es la temporalización. Una vez reconocido el espacio, el apoyo visual y la actividad que se debe llevar a cabo, ahora, ¿durante cuánto tiempo? La temporalización de cada actividad también debe ser clara y concreta. Según el tipo de actividad, estos límites pueden ser temporales o regirse por unidades de producción.
- Una vez tenemos el dónde, cuándo, cuántas veces o durante cuánto tiempo y en qué orden (todo esto señalizado mediante las claves oportunas que ofrezcan toda la información), ahora debemos entrenar, repetir la rutina, modificar los aspectos que lo requieran e irnos retirando paulatinamente.
- Trabajos administrativos: en este caso, el entrenamiento es distinto. No se trata de dar clases particulares de informática, sino de practicar tareas concretas de tipo administrativo. De tal manera que, en la fase de selección de los candidatos, tenemos esto en cuenta y escogemos a una persona que tenga un manejo mínimo necesario del ordenador, el teléfono y el correo electrónico. Partiendo de estas habilidades, se trabajan las tareas que exigen el puesto de trabajo, y se sistematizan todas ellas por medio de instrucciones escritas. Los pasos a seguir son:

- 1 Selección de las tareas en orden ascendente de dificultad.
- 2 Elección de la primera y práctica con el usuario.
- 3 Al mismo tiempo que el usuario practica, se van transcribiendo, uno a uno, todos los pasos que sigue para realizarla.
- 4 Se transcriben esos pasos, junto con el usuario, a un documento de Word, de tal manera que nos queden unas instrucciones de la actividad hechas a medida para la persona con la que trabajamos.
- 5 Es útil guardar todos los documentos de Word con instrucciones en una carpeta en el ordenador de la persona con TEA y también en una carpeta de fundas física que pueda llevar siempre consigo.
- 6 La persona con TEA vuelve a realizar la actividad, siguiendo las instrucciones, ahora sin nuestro apoyo. Nosotros anotamos los puntos de las instrucciones en los que se queda bloqueado o que no comprende bien, para modificarlos. Repetiremos este paso tantas veces como sea necesario, hasta que el usuario realice por sí solo la actividad al completo.
- 7 Una vez se han realizado las instrucciones, podemos asociarlas con unas *hojas de pedido*, de tal manera que cuando se necesite la realización de una tarea, con datos variables, se pueda sistematizar también la manera en que se da la información sobre las características concretas del encargo.

Puede ser aconsejable el uso de un *cuaderno de comunicación* de los utilizados habitualmente, que favorezca el intercambio de información entre los diferentes entrenadores, la persona con TEA y su familia. Se puede también utilizar en formato digital con archivos compartidos en la nube.

Esta fase se extiende a lo largo de todo el proceso. En primer lugar, se evalúa el puesto de trabajo, el entorno; posteriormente, se evalúan las potencialidades del candidato y, por último, evaluamos el progreso a lo largo del entrenamiento y la adquisición de habilidades y adaptación al puesto de trabajo de la persona (Arrien, Ubieta y Ugarriza, 2016).

Pasado un tiempo desde la incorporación al puesto de trabajo, es recomendable evaluar también la experiencia subjetiva de los/as empleados/as de la empresa que de alguna manera han tenido contacto con la nueva experiencia laboral.

Una correcta evaluación nos permite valorar, de manera precisa, los puntos y objetivos que se van logrando y los puntos en los que nos hemos quedado bloqueados, para así diseñar un plan de acción adecuado a la situación conforme ésta va sucediendo. Por lo tanto, dedicar tiempo suficiente a la evaluación y seguimiento del entrenamiento será fundamental para la elaboración de un programa individual que nos permita el máximo aprovechamiento del tiempo y de los recursos de los que disponemos. La evaluación es nuevamente individualizada y específica para cada persona, puesto y empresa. A continuación exponemos un ejemplo que puede resultar útil como guía.

Registro de Evaluación Individualizado

Nombre:

Día y Lugar:

Profesional:

Ámbito de Interacción y Adaptación en el Entorno Sociolaboral

Habilidad Funcional	Logro			En caso de necesitar ayuda, ¿qué tipo de ayuda necesita?
	No lo realiza	Con ayuda	Lo realiza solo	
1. Coge la caja de las botas.				
2. Se pone las botas de trabajo.				
3. Monta en la ruta y se pone el cinturón.				
4. Se pone su bata de trabajo.				
5. Cuelga su chaqueta y bolso en su percha.				
6. Conoce su lugar de trabajo y se sienta en él.				
7. Prepara el material de trabajo.				
8. Trabaja sentado el tiempo necesario.				
9. Hace uso del baño cuando lo necesita.				

Conclusiones del Profesional

¿Cuáles son las áreas en las que mayor dificultad presenta?

¿Qué tipo de intervención o apoyo se propone para mejorar en ellas?

Secuencia 1: Montaje de la tapa de Transformador Eléctrico.

Habilidad Funcional	Logro			Observaciones	Resultados de la Evaluación anterior
	No lo realiza	Con ayuda	Lo realiza solo		
1. Coge el material y lo coloca en la mesa adecuadamente.					
2. Coloca todas las tuercas.					
3. Coloca todas las pletinas.					
4. Coloca todos los tornillos.					
5. Coloca el material en su sitio al finalizar.					

Secuencia 2: Montaje de Placas Magnéticas.

Habilidad Funcional	Logro			Observaciones	Resultados de la Evaluación anterior
	No lo realiza	Con ayuda	Lo realiza solo		
1. Coge todo el material.					
2. Ordena las placas antes de empezar a colocarlas según suave/rugoso.					
3. Coloca el carrete en la posición correcta					
4. Coloca las dos primeras placas "E" en la posición correcta.					
5. Continúa alternando el resto de placas de manera correcta (izquierda/derecha).					
6. Coloca el material en su sitio al finalizar.					

En comparación con la evaluación anterior de estas mismas secuencias, ¿existe mejora en alguna habilidad?, ¿en cual?, ¿ha habido empeoramiento?

ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

1. Descripción de la Empresa

Nombre:

Ubicación:

Área de Desarrollo:

¿Ha tenido antes trabajadores/trabajadoras con TEA?:

2. Nombre del Puesto

3. Descripción del Puesto

Departamento:

Ubicación dentro de la empresa:

Función general:

4. Funciones específicas, tareas y habilidades necesarias

¿Cuál es el horario laboral?, ¿dentro de ese horario contamos con horas de uso flexible?

Especificar horario:

¿La jornada laboral se desarrollará en su mayoría en un espacio determinado? ¿Cuáles serán los espacios de uso más habitual?

¿La actividad laboral se desarrollará en su mayor parte sentado/a?

¿Se dispondrá de algún área de descanso?, ¿será necesario llevar algún alimento?

¿Es necesario algún vestuario especial?

5. Funciones, tareas y análisis de competencias exigidas para el puesto:

Funciones Específicas	Tareas	Análisis de Competencias

6. Otros requerimientos del puesto

¿Es necesario contar con algún tipo de licencia, carné, permiso, u otros? Especificar:

TAREA:

COMPETENCIAS DE LA TAREA	GRADO		
HABILIDADES COMUNICATIVAS			
Comprensión Verbal			
Expresión Verbal Funcional			
HABILIDADES SOCIALES			
Recepción positiva de órdenes			
Saludo, amabilidad, educación			
Trato diario con personas distintas			
Cuidado de la apariencia personal			
HABILIDADES EMOCIONALES			
Interpretación positiva de la información			
Estrategias para la regulación emocional			
Adaptación al cambio			
Ritmo exigente de trabajo			
ASPECTOS SENSORIALES			
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Discriminación táctil			
Tolerancia a los ruidos fuertes			
Tolerancia a olores fuertes			
APTITUDES FÍSICAS			
Fuerza			
Resistencia para estar horas de pie			
Resistencia para estar horas sentado			
Transporte de cargas			
AUTONOMÍA PERSONAL			
Desplazamientos dentro de la empresa			
Desplazamientos fuera de la empresa			
Adaptabilidad al cambio de espacio			
Uso de móvil personal			
Uso de agenda personal			
HABILIDADES MANUALES			
Habilidades psicomotricidad fina			
Habilidades psicomotricidad gruesa			
FACTORES ACADÉMICOS Y COGNITIVOS			
Lectoescritura			
Conocimientos matemáticos			
Memoria			
Atención			
Conocimientos informáticos			

CANDIDATO:

COMPETENCIAS DEL CANDIDATO		GRADO	
HABILIDADES COMUNICATIVAS			
Comprensión Verbal			
Expresión Verbal Funcional			
HABILIDADES SOCIALES			
Recepción positiva de órdenes			
Saludo, amabilidad, educación			
Trato diario con personas distintas			
Cuidado de la apariencia personal			
HABILIDADES EMOCIONALES			
Interpretación positiva de la información			
Estrategias para la regulación emocional			
Adaptación al cambio			
Ritmo exigente de trabajo			
ASPECTOS SENSORIALES			
Agudeza visual			
Agudeza auditiva			
Discriminación táctil			
Tolerancia a los ruidos fuertes			
Tolerancia a olores fuertes			
APTITUDES FÍSICAS			
Fuerza			
Resistencia para estar horas de pie			
Resistencia para estar horas sentado			
Transporte de cargas			
AUTONOMÍA PERSONAL			
Desplazamientos dentro de la empresa			
Desplazamientos fuera de la empresa			
Adaptabilidad al cambio de espacio			
Uso de móvil personal			
Uso de agenda personal			
HABILIDADES MANUALES			
Habilidades psicomotricidad fina			
Habilidades psicomotricidad gruesa			
FACTORES ACADÉMICOS Y COGNITIVOS			
Lectoescritura			
Conocimientos matemáticos			
Memoria			
Atención			
Conocimientos informáticos			

TAREA:							
COMPETENCIAS DE LA TAREA	TAREA	CANDIDATO:		CANDIDATO:		CANDIDATO:	
	GRADO	GRADO	DIF.	GRADO	DIF.	GRADO	DIF.
HABILIDADES COMUNICATIVAS							
Comprensión Verbal							
Expresión Verbal Funcional							
HABILIDADES SOCIALES							
Recepción positiva de órdenes							
Saludo, amabilidad, educación							
Trato diario con personas distintas							
Cuidado de la apariencia personal							
HABILIDADES EMOCIONALES							
Interpretación positiva de la información							
Estrategias para la regulación emocional							
Adaptación al cambio							
Ritmo exigente de trabajo							
HABILIDADES SENSORIALES							
Agudeza visual							
Agudeza auditiva							
Discriminación táctil							
Tolerancia a los ruidos fuertes							
Tolerancia a olores fuertes							
APTITUDES FÍSICAS							
Fuerza							
Resistencia para estar horas de pie							
Resistencia para estar horas sentado							
Transporte de cargas							
AUTONOMÍA PERSONAL							
Desplazamientos dentro de la empresa							
Desplazamientos fuera de la empresa							
Adaptabilidad al cambio de espacio							
Uso de móvil personal							
Uso de agenda personal							
HABILIDADES MANUALES							
Habilidades psicomotricidad fina							
Habilidades psicomotricidad gruesa							
FACTORES ACADÉMICOS Y COGNITIVOS							
Lectoescritura							
Conocimientos matemáticos							
Memoria							
Atención							
Conocimientos informáticos							
DIFERENCIAS TOTALES							

REGISTRO DE EVALUACIÓN INDIVIDUALIZADO

Nombre:

Día y Lugar:

Profesional:

Ámbito de Interacción y Adaptación en el Entorno Sociolaboral

Habilidad Funcional	Logro			En caso de necesitar ayuda, ¿qué tipo de ayuda necesita?
	No lo realiza	Con ayuda	Lo realiza solo	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				

Conclusiones del Profesional

¿Cuáles son las áreas en las que mayor dificultad presenta?

¿Qué tipo de intervención o apoyo se propone para mejorar en ellas?

REGISTRO DE EVALUACIÓN INDIVIDUALIZADO

Nombre:

Día/Hora:

Profesional:

Secuencia:

Habilidad Funcional	Logro			Observaciones	Resultados de la Evaluación anterior
	NO	C.A	SI		

Secuencia:

Habilidad Funcional	Logro			Observaciones	Resultados de la Evaluación anterior
	NO	CA	SI		

En comparación con la evaluación anterior de estas mismas secuencias, ¿existe mejora en alguna habilidad?, ¿en cuál?, ¿ha habido empeoramiento?

4.2. La experiencia de Irene

Hola, soy Irene, desde AUTRADE me piden que hable sobre mí y cuente una experiencia laboral en la que he participado. Yo no puedo expresarme con palabras, así que os diré que todo lo que escriba aquí será con el instrumento de mi madre, pero no se expresa ella sino yo.

Utilizo algunos signos y algunos pictogramas básicos, y otros trucos para hacerme entender. Soy una persona con necesidades generalizadas de apoyo, y esto, sólo debería ser una condición, en cualquier caso, así quiero expresarlo.

Dice mi madre que ya soy una persona adulta y que debo participar en la sociedad donde vivo como un adulto, y esto no puede ser de otro modo que realizando una actividad productiva para mí y para mi entorno. Mi madre también me dice que desde hace unos años me observa ciertos gestos que ella atribuye a falta de motivación y que ella dice puede deberse a que yo no siento que aporte cosas a mi entorno y eso es lo que ella llama productividad. La verdad es que desde diciembre hasta mayo de este año he estado llevando papeles “importantes” desde un centro a otro del Ayuntamiento de Ciudad Real. Yo estoy contenta, me ha gustado mucho esta experiencia, porque además a mí me gusta mucho pasear, tener contacto con la gente, callejear y acompañarme de iguales. Así es que, dos veces en semana me colgaba la bolsa y repartía unos papeles muy importantes acompañada por Guadalupe, que me asistía en todo, que también me pedía que hiciera mi trabajo bien, me aportaba autonomía y sobre todo me gustaba estar con ella, la consideraba mi “apoyo” y mi amiga.

Mi madre me explica cómo fue a través de la metodología del empleo personalizado y de la oportunidad que tienen “todas” las personas discapacitadas del acceso al empleo, la manera en que yo empecé a hacer el trabajo que os he contado. A mí me gustaría seguir haciendo esta tarea, me he sentido muy bien. Dice mi madre que desapareció la frecuencia de ese gesto feo que tenía. Así es que espero tener esta oportunidad nuevamente.

Yo creo que la oportunidad de ser productiva, como prefiere llamarlo mi madre, es un derecho, también para las personas con grandes y generalizadas necesidades de apoyo. Yo creo que todos tenemos que cambiar ideas y creo que existen personas como yo con las que nunca se ha contado en términos inclusivos.

Espero haberos mostrado un poquito de mí y de lo que quiero y pidiros que me ayudéis a conseguirlo.

4.3. La experiencia de Jaime

Me llamo Jaime. Tengo 29 años y me gusta el arte, música, animación, bicicleta... En un futuro me gustaría trabajar como administrativo. He tenido experiencia laboral como administrativo en prácticas, en el departamento de discapacidad de la Consejería de Bienestar Social de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha y un contrato laboral de seis meses en la empresa Nexter (empresa de servicios) en las funciones de auxiliar administrativo gracias al programa CREA. Para que mi trabajo salga bien, necesito una empresa colaboradora y concienciada o Institución en la que pueda realizar mis funciones laborales correctamente y desarrollar un trabajo acorde con mi perfil profesional. Lo expuesto es importante para mí, pues deseo realizarme como persona y no ser un excluido de la sociedad.

ANEXOS

ANEXO I

Marco Lógico y Método CANVAS

8- ASOCIACIONES CLAVE

¿QUIÉN TE AYUDA?

¿Quiénes son nuestros socios clave?

¿Quiénes son nuestros proveedores clave?

¿Qué recursos clave podemos adquirir de nuestros clientes?

¿Qué actividades clave desempeñan nuestros socios?

Descripción de:

- Motivaciones para asociarse
- Optimización y economía
- Reducción de riesgos e incertidumbres
- Adquisiciones de recursos concretos y actividades



7- ACTIVIDADES CLAVE

¿QUÉ HACES?

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

¿Nuestros canales de distribución?

¿Relaciones con los beneficiarios?

¿Fuentes de ingresos?

- Descripción de:
- Categorías
- Producción
- Venta
- Soporte



6- RECURSOS CLAVE

¿QUÉ TIENES?

Recursos clave para nuestra propuesta de valor

Para nuestros canales

¿Relaciones con los beneficiarios?

Típos de recursos:

- Humanos
- Físicos
- Intelectuales
- Económicos



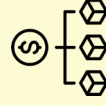
9- ESTRUCTURA DE COSTES

¿CUÁNTO TE CUESTA?

Cuáles son los costes más importantes de nuestro modelo de negocio

Qué recursos cuestan más

Qué actividades clave cuestan más



2- PROPUESTA DE VALOR

¿QUÉ OFRECES?

¿Qué valor añadido entregamos a nuestros/as beneficiarios/as?

¿Qué problemas estamos ayudando a resolver?

¿Qué productos y/o servicios ofrecemos a nuestros/as beneficiarios/as?

¿Qué necesidades estamos satisfaciendo?

Principales elementos para ofrecer Valor diferencial (escoger aquellos que nos permitan diferenciarnos):

- Precio
- Novedad
- Calidad
- Conveniencia
- Marca o Status
- Desempeño
- Reducción de riesgos
- Reducción de costes
- Diseño
- Customización



4- RELACIONES CON LOS/AS BENEFICIARIOS/AS

¿CÓMO TE RELACIONAS?

Tipo de relaciones con cada segmento de beneficiario/a

Que relaciones hemos establecido. Tipos de relaciones:

- Asistencia personal
- Asistencia personal dedicada
- Autoservicio
- Suscripción
- Co-creación



3- CANALES

¿CÓMO TE CONOCEN?

A través de qué canales queremos llegar a nuestros/as beneficiarios/as

Qué canales funcionan mejor

Cuáles son más eficientes

Tipos de canales:

Directos

Indirectos (a través de terceros)

Fases en la que se encuentra el/la beneficiario/a:

- Búsqueda de información
- Evaluación de alternativas
- Solicitud de servicios
- Inicio de los servicios
- Seguimiento tras inicio



1- SEGMENTOS DE BENEFICIARIOS/AS

¿A QUIÉN AYUDAS?

A quién va dirigida nuestra propuesta de valor

Quiénes son nuestros beneficiarios/as más importantes

¿En cuántos segmentos nos vamos a centrar?

Especificar:

- Mercado de masas
- Nichos de mercado/concentrado
- Diferenciado por segmentos
- Personalizado

4 variables a analizar una vez definido el público beneficiario:

- Factores sociodemográficos
- Factores personales
- Factores de comportamiento online
- Factores de comportamiento de compra/uso de servicios

¿Qué hace?

¿Qué necesita?

¿Qué le impide conseguir sus objetivos?

¿Cómo puedes ayudarle?



MODELO CANVAS (Plantilla en blanco)

Diseñado para:	Diseñado por:	Fecha:	Versión
----------------	---------------	--------	---------

8- ASOCIACIONES CLAVE
¿QUIÉN TE AYUDA?



7- ACTIVIDADES CLAVE
¿QUÉ HACES?



2- PROPUESTA DE VALOR
¿QUÉ OFRECES?



4- RELACIONES CON LOS/AS BENEFICIARIOS/AS
¿CÓMO TE RELACIONAS?



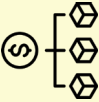
3- CANALES
¿CÓMO TE CONOCEN?



1- SEGMENTOS DE BENEFICIARIOS/AS
¿A QUIÉN AYUDAS?



9- ESTRUCTURA DE COSTES
¿CUÁNTO TE CUESTA?



5- LÍNEAS DE INGRESOS
¿QUÉ OBTIENES?



ENFOQUE DEL MARCO LÓGICO

Se trata de una herramienta creada en los años 70 y muy utilizada en proyectos de Cooperación Internacional, para Administraciones Públicas así como en entidades financiadoras privadas.

Permite mejorar la planificación y ejecución de un programa o proyecto (se utilizarán ambos términos indistintamente) mediante un análisis exhaustivo de la situación con una presentación lógica, sistémica y clara de los objetivos de un proyecto (vinculados a sus causas). Además, nos servirá para indicar si dichos objetivos se han cumplido (definiendo hipótesis que pueden influir en la consecución). Los principales resultados se estructuran en una matriz que recoge los aspectos más importantes del proyecto describiéndolos de forma lógica (Matriz del Marco Lógico – MML). Si bien el éxito de un proyecto no se puede garantizar sólo con el uso de una buena herramienta¹, el Marco Lógico ayuda a estructurar y formular mejor los pensamientos y a expresarse de forma clara.

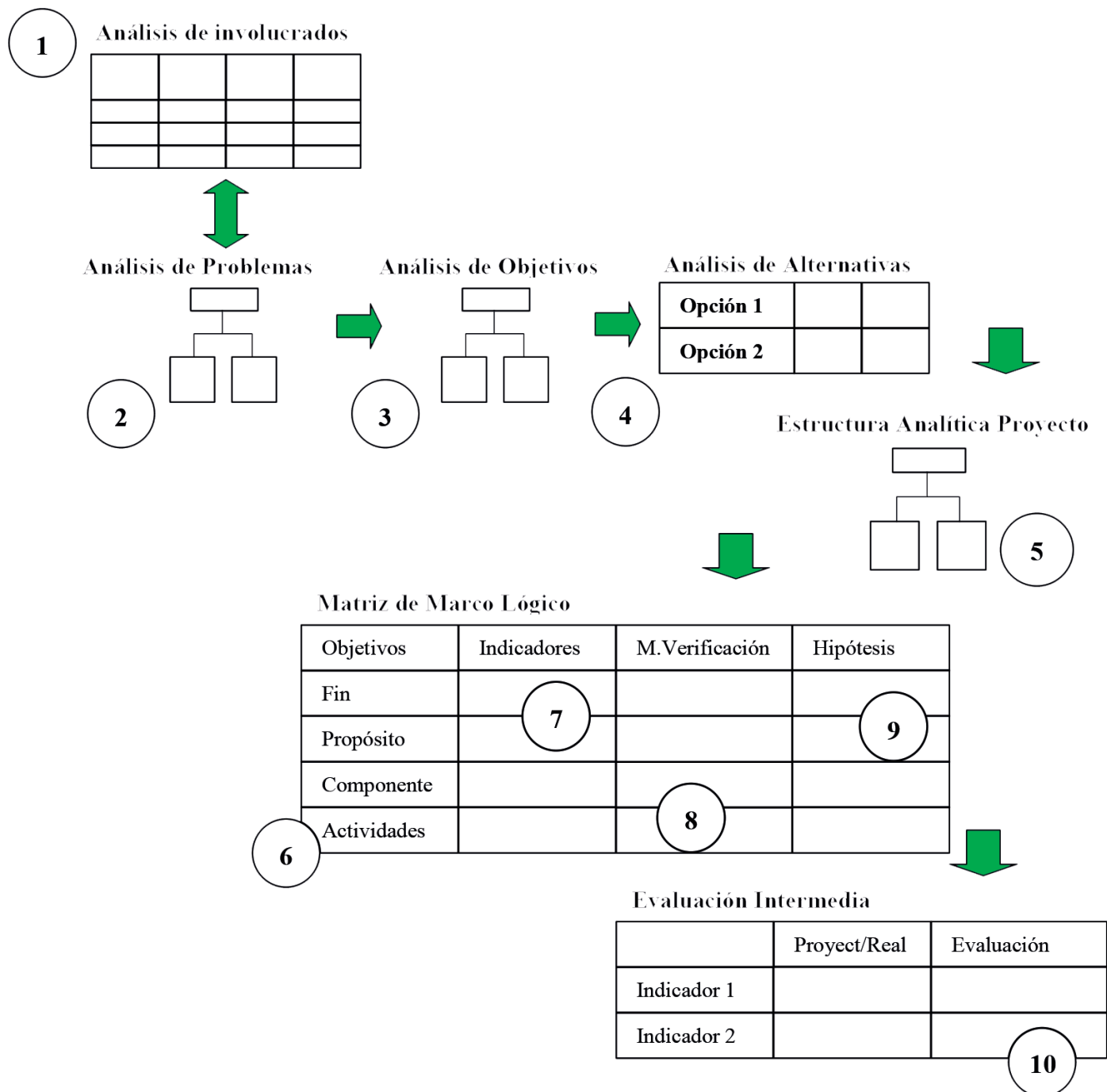
En definitiva, esta herramienta cubre todo el ciclo de proyecto, por lo que el Marco Lógico se utiliza tanto durante la preparación (diseño, formulación) como en la ejecución, seguimiento y evaluación de dicho proyecto.

Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL², en su “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” (2005, reimpresso en 2015), el Enfoque de Marco Lógico se estructura en 10 pasos básicos:

- 1 Análisis de participación (involucración)
- 2 Análisis de problemas
- 3 Análisis de objetivos
- 4 Análisis de alternativas
- 5 Estructura analítica del proyecto (Matriz del Marco Lógico – MML)
- 6 Resumen narrativo de Objetivos y Actividades
- 7 Definición de Indicadores (“SMART”)
- 8 Definición de Fuentes de Verificación, Medios y Gastos
- 9 Definición de Las Hipótesis o Supuestos
- 10 Medición, seguimiento y Evaluación

¹El éxito de un proyecto depende de la seriedad y competencia con que se aplique. Además, influyen diferentes áreas: una planificación adecuada, un equipo competente y con buena voluntad, suficiente capacidad organizativa, respeto de los compromisos por las diferentes partes, los problemas abordados por el proyecto, etc.

²Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Es un organismo dependiente de Naciones Unidas, creado en 1948, responsable de promover el desarrollo económico y social de la región.



Fuente: Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación proyectos y programas. CEPAL, 2005

1. Análisis de la participación/involucrados:

El Enfoque de Marco Lógico (EML) da gran importancia a la participación de los principales involucrados. De hecho, éste es el primer punto de trabajo de esta herramienta.

En este apartado, debemos **identificar a grupos de interés** (stakeholders) y organizaciones que puedan estar relacionados con el problema, bien directa o indirectamente, y analizar cuáles pueden ser sus reacciones y dinámicas ante al avance del proyecto.

Una vez identificados los grupos de interés, debemos **clasificarlos**. Por ejemplo: si pertenecen a instituciones públicas, privadas u otras organizaciones; relación con el proyecto (externos, entorno o internos al proyecto), cercanía con el proyecto, etc.

Una vez terminada la clasificación debemos **posicionar y caracterizar dichos grupos**:

- cuál es su grado de apoyo u oposición,
- qué grado de poder tiene para afectar al proyecto,
- cuánta importancia le da al proyecto, cual es su grado de implicación o intensidad.

En base a la clasificación realizada y a los intereses, potenciales y limitaciones de cada uno, se establecerán diversas actividades que permitan su participación en la **identificación, análisis y selección** del problema-objetivo y las alternativas de solución.

2. Análisis de problemas:

El punto de partida de este segundo apartado es conocer el problema, identificarlo por completo, de tal forma que las alternativas de solución que se propongan respondan a dicho problema.

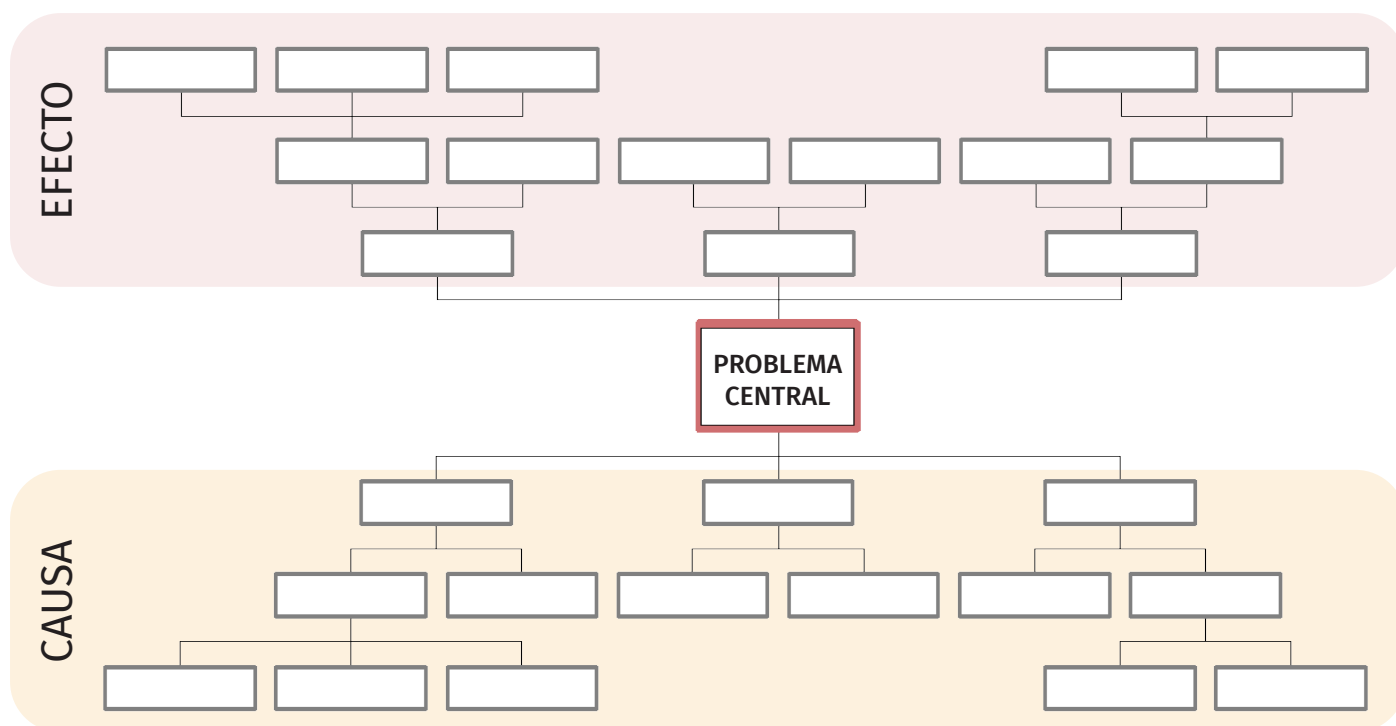
Una buena identificación es determinante, ya que toda la estrategia que implica la preparación del proyecto depende de ella.

Para ello comenzaremos por definir el problema central, para ello se puede partir de un consenso previo o dar pie a una “lluvia de ideas” para establecer cual es el problema central en base a criterios de prioridad y selectividad. Es importante no confundir el problema con la ausencia de solución, es decir, no es lo mismo decir faltan ofertas de empleo adaptadas para TEA (falta de solución) que decir que “entre el 70% y 90% de las personas con TEA están desempleadas” (problema).

Una vez tengamos el problema central definido, elaboraremos el **árbol de efectos** (ver figura “Árbol de Problemas” más abajo), donde recogeremos los efectos más importantes del problema central definido, siguiendo un orden causal ascendente.

Además, identificaremos, con orden causal descendente, las causas que pueden originar nuestro problema (**árbol de causas**).

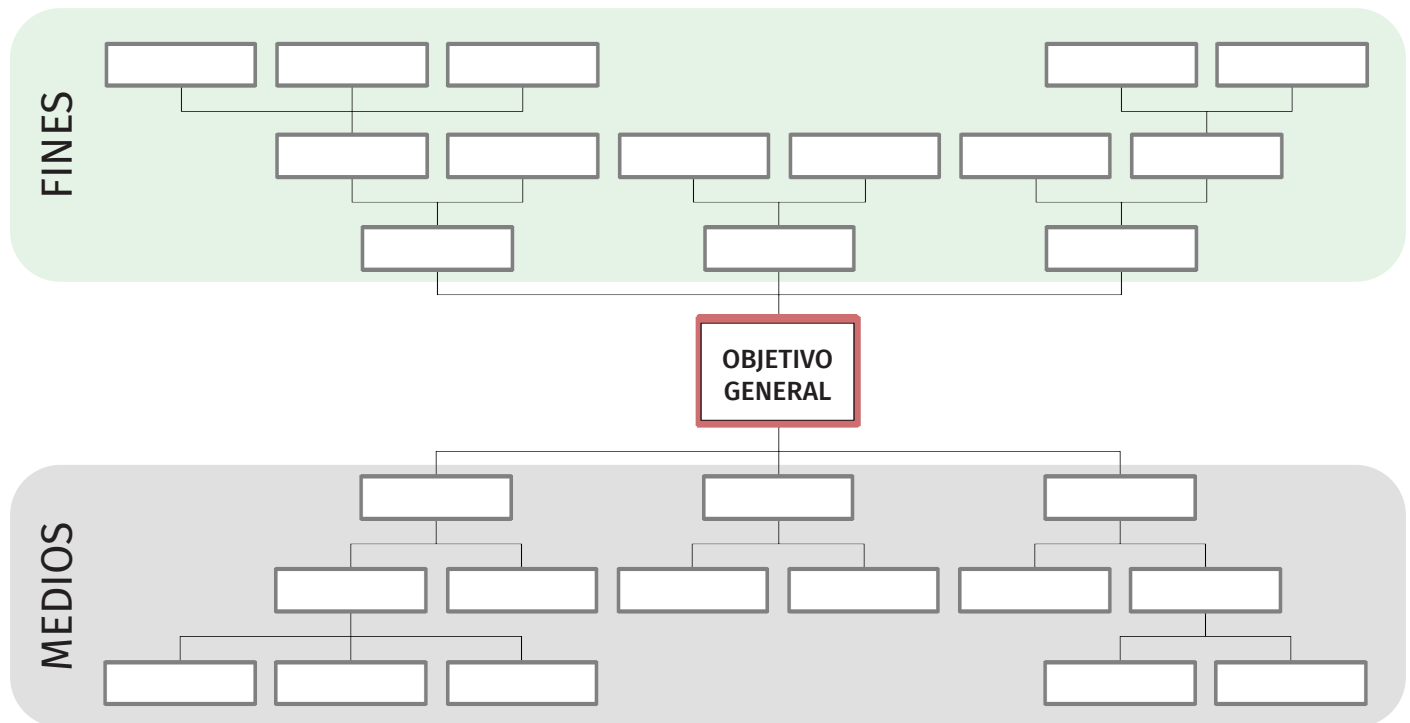
Dibujamos el **árbol de problemas**:



Fuente: Luis Cámara, Rafael Cascante, Héctor Sainz, Curso-Taller sobre Gestión del Ciclo del Proyecto y Enfoque del Marco Lógico (EML), La Casa Encendida, Madrid, 18-22 mayo 2009

3. Análisis de objetivos:

Esta fase se relaciona con la anterior. Las causas se convierten en medios y los efectos se transforman en fines. Pasamos de un estado negativo del árbol de problemas a un estado positivo deseado. El problema central del proyecto cambia hacia el Objetivo General. Los problemas que no puedan ser reconvertidos en objetivos (fines) pasan tal cual al **árbol de objetivos**.



Fuente: Luis Cámara, Rafael Cascante, Héctor Sainz, Curso-Taller sobre Gestión del Ciclo del Proyecto y Enfoque del Marco Lógico (EML), La Casa Encendida, Madrid, 18-22 mayo 2009

Finalmente, es bueno revisar el esquema y **comprobar** nuevamente la **relación medios-fines** para que se mantenga la coherencia y garantizar que el esquema de análisis es válido. En caso de ser necesario, se podrían modificar las formulaciones que no se consideren correctas, añadir objetivos relevantes no recogidos y eliminar los que estimemos no efectivos.

4. Análisis de alternativas:

En esta apartado analizamos cómo vamos a cambiar la situación recogida en el árbol de problemas.

Para ello, **identificaremos las acciones** concretas que vamos a desarrollar para materializar los medios. Sólo deben identificarse en este punto aquellos que no tienen ningún otro medio o relación causal que los genere. Son, por tanto, aquellos que se encuentran en la parte inferior del árbol de objetivos. Pueden definirse varias acciones por cada medio.

Es importante verificar la coherencia entre causa, medio y acción, ya que debe existir una relación lógica (un problema se explica por la existencia de una causa y cuya solución reside en unos medios que se harán efectivos a través de acciones concretas).

Una vez identificadas las acciones, llevaremos a cabo la **postulación de alternativas**. Para ello, discriminaremos entre acciones complementarias y excluyentes. Complementarias serán aquellas que en su conjunto se complementan en la solución del problema y excluyentes aquellas que si son elegidas dan lugar al descarte de otras. Además, debemos analizar el grado de interdependencia de las acciones complementarias e identificar las acciones que guarden una especial unidad siguiendo un mismo enfoque/estrategia (económica, de formación, etc.). Cada agrupación podrá configurar una alternativa. Analizaremos también el nivel de incidencia en la solución del problema y priorizaremos aquellas cuya incidencia sea mayor.

Por último, **seleccionaremos** aquella **estrategia** que nos parezca que puede llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito. Para ello valoraremos una serie de criterios en cada una de las alternativas posibles, escogiendo aquella que tenga mayor pertinencia, eficiencia y eficacia. Es importante tener en cuenta las conclusiones del análisis de participación, para determinar la estrategia más adecuada.

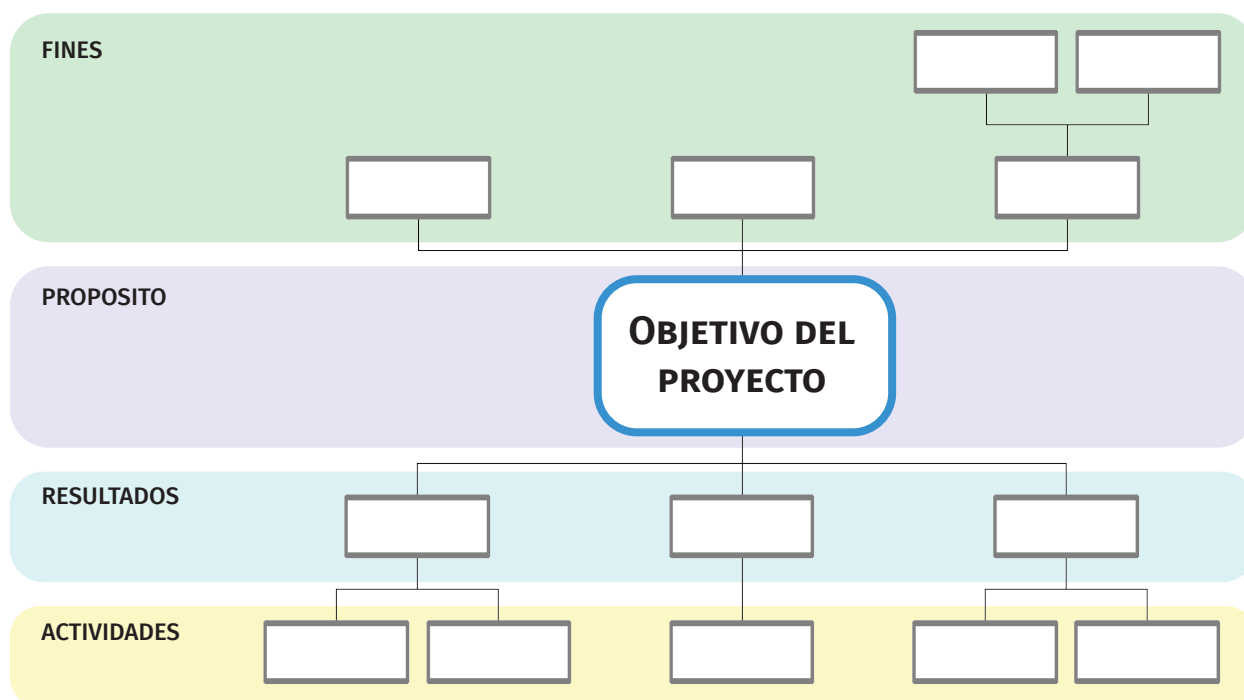
Posibles criterios de valoración	Alternativas a valorar	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa "n"
Recursos disponibles *materiales					
Recursos disponibles *humanos/técnicos					
Tiempo					
Concentración en grupos de beneficiarios/as					
Adecuación a prioridades					
Riesgos					
Impactos esperados					
Viabilidad económica y técnica					
Sostenibilidad					
Otros criterios posibles					

Fuente: Luis Cámara, Rafael Cascante, Héctor Sainz, Curso-Taller sobre Gestión del Ciclo del Proyecto y Enfoque del Marco Lógico (EML), La Casa Encendida, Madrid, 18-22 mayo 2009

5. La estructura analítica de proyecto (EAP):

Con la estrategia seleccionada se consturye la Estructura Analítica del Proyecto, que consiste en diseñar un árbol de objetivos ajustado a dicha alternativa pero con cuatro niveles jerárquicos: fines, objetivos, resultados y actividades.

Del árbol de objetivos previo tomaremos los fines y el objetivo central tal y como están, mientras que los resultados y las actividades los construiremos en base a la información recogida en el análisis de alternativas (estudio de viabilidad financiera, económica, técnica, legal, riesgos, sostenibilidad, adecuación a prioridades, etc.).



Fuente: Luis Cámara, Rafael Cascante, Héctor Sainz, Curso-Taller sobre Gestión del Ciclo del Proyecto y Enfoque del Marco Lógico (EML), La Casa Encendida, Madrid, 18-22 mayo 2009

6. Resumen narrativo de objetivos y actividades (MML):

La estructura analítica de proyecto (EAP) recoge los niveles jerárquicos de la Matriz de Marco Lógico (MML), y los presenta de una forma sistémica y lógica.

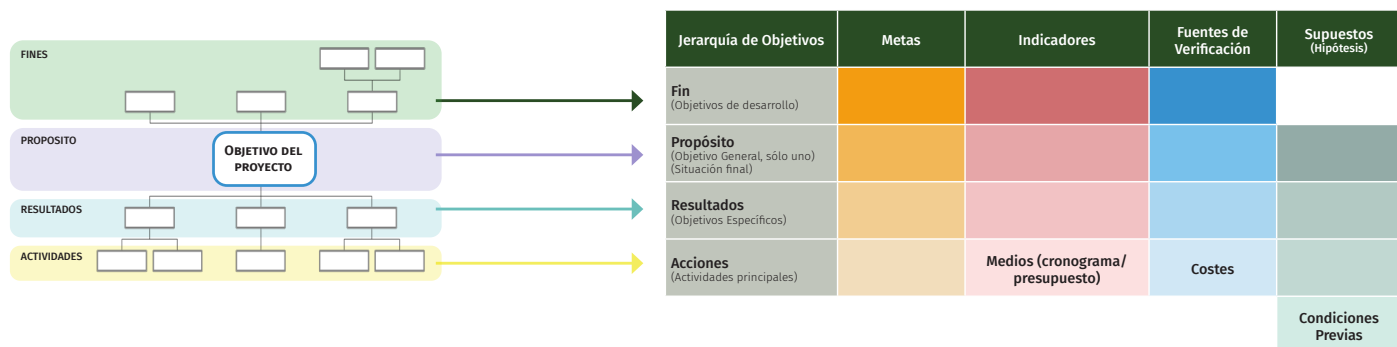
En este apartado, trasladaremos cada nivel de la EAP a una fila de la MML. La Matriz del Marco Lógico es el esqueleto del diseño del proyecto, que incluye la información básica de una intervención de desarrollo. El diseño del proyecto resumido en una página.

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos (Hipótesis)
Fin (Objetivos de desarrollo)				
Propósito (Objetivo General, sólo uno) (Situación final)				
Resultados (Objetivos Específicos)				
Acciones (Actividades principales)		Medios (cronograma/ presupuesto)	Costes	
				Condiciones Previas

Fuente: adaptación de Manual Gestión del Ciclo del Proyecto. Enfoque Integrado y marco lógico.
Curso de Alta formación para cuadros dirigentes del SICA. Programa IILA SICA de Alta Formación (2014)

Para la **definición de la columna de objetivos/metás** (Metas es como se recoge en la imagen) debemos poner especial cuidado en no confundirlo con el propósito o con los fines (aunque anteriormente éstos los hayamos denominado como objetivos en la fase de análisis de la situación). En este sentido, el propósito es algo que debe ocurrir pero no es controlable por los ejecutores del proyecto.

En definitiva, definiremos Objetivos/Metas para Fines, Propósito y Resultados. Así mismo, estableceremos las Actividades que serán necesarias desarrollar para conseguir el propósito. Debemos tener cuidado en la redacción, utilizando frases sencillas y breves que nos ayuden, siendo cuidadosos al separar las causas de los efectos y evitando formular objetivos con múltiples propósitos.



Fuente: Adaptación de “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”.
CEPAL 2005

Para comprobar que la columna de Metas está bien elaborada, emplearemos la lógica vertical, en la que se plantearán una serie de condiciones que nos permitirán examinar los vínculos causales de abajo hacia arriba (de las actividades a los fines). Si alguna de las condiciones no se cumplen, revisaremos las relaciones de causalidad:

- Las actividades planteadas para cada resultado son necesarias para conseguir el resultado.
- Cada resultado es necesario para conseguir el Propósito.
- No falta ningún resultado necesario para alcanzar el Propósito.
- Si alcanzamos el Propósito, contribuirá a conseguir el Fin (o los Fines).
- Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Resultados y las Actividades.
- El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.

7. Definición de indicadores “IOV” y “SMART”:

Se recogen en la segunda columna de la MML, y con ellos podremos realizar un seguimiento eficaz del proyecto, dirigir la intervención y hacer una evaluación de forma más objetiva, así como clarificar las características del objetivo general, los objetivos específicos y los resultados. Deben ir vinculados a las fuentes de verificación (que veremos en el siguiente punto).

Los IOV (Indicadores Objetivamente Verificables) son descriptores operativos de los objetivos y resultados de la intervención. Deben recoger, al menos, la siguiente información:

- Cantidad: ¿cuánto?
- Calidad: ¿qué?, ¿cómo se requiere?, ¿de qué tipo?
- Grupo destinatario: ¿quién/quienes?, ¿para quién?
- Tiempo ¿cuándo?
- Localización ¿dónde?

Además, deben ser indicadores SMART³:

- S – Específicos
- M – Medibles
- A – Alcanzables (realistas)
- R – Relevantes (pertinentes)
- T – Temporalizados

Por último, también resulta útil clasificar los indicadores en base a dos criterios:

- a** Si es cualitativo o cuantitativo (dependiendo de la naturaleza del objetivo)
- b** Si es final, intermedio o indirecto (proxy⁴)

En este apartado es importante que todos los actores del proyecto tengan conocimiento de los indicadores establecidos. Los indicadores nos servirán para determinar en qué medida se logran los objetivos, pero también debemos tener indicadores que nos permitan hacer seguimiento del avance del proyecto en base al cronograma establecido.

³SMART: Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time Based.

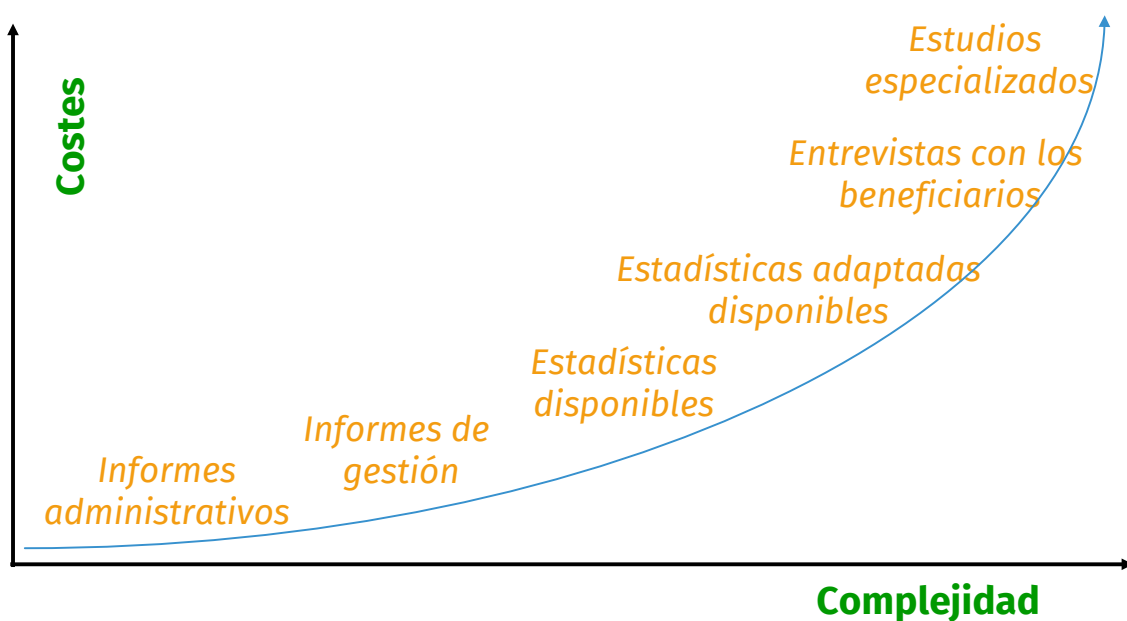
⁴“Medición o señal indirecta o sustitutiva que se utiliza en lugar de un indicador directo que es difícil o muy caro de medir. Deben estar muy correlacionado con el indicador directo, pero ser más fáciles o baratos de conseguir”. Miranda, J.J., 2005, Gestión de Proyectos, Bogotá, Colombia.

8. Definición de fuentes de verificación

Debemos establecer dónde y cómo vamos a obtener los datos e información que nos permita poder llevar a cabo la medición de los objetivos (general y específicos) y los resultados a través de los indicadores establecidos.

Los pasos o aspectos principales para realizar la verificación son: las fuentes (dónde), el método de recopilación (cómo), los responsables de la recopilación, el método de análisis, la frecuencia, cómo se aplicará la información y los formatos de difusión y circulación.

Fuentes de Verificación (II)



Fuente: Luis Cámara, Rafael Cascante, Héctor Sainz, Curso-Taller sobre Gestión del Ciclo del Proyecto y Enfoque del Marco Lógico (EML), La Casa Encendida, Madrid, 18-22 mayo 2009

9. Definición de supuestos o hipótesis:

Los supuestos o hipótesis son factores externos o todas aquellas condiciones no controlables por el equipo de proyecto que, si se cumpliesen, afectarían a los resultados y, en consecuencia, al éxito o fracaso del proyecto.

En caso positivo (éxito del proyecto), serían decisiones, condiciones o acontecimientos que tienen que ocurrir para que se logren los diferentes niveles de objetivos. En caso negativo, hablaríamos de riesgos del proyecto. Éstos pueden ser ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, etc. Todo lo que pueda llevar a que un supuesto no se cumpla, es un riesgo. Un supuesto representa un riesgo para el proyecto si:

- está fuera de control de la gestión del proyecto,
- es importante o crítico para el éxito del proyecto,
- si la probabilidad de que ocurra es media o baja.

Por tanto, se seleccionarán aquellos supuestos o hipótesis que sean externas, importantes y con una probabilidad de ocurrencia media. Si existe un supuesto clasificado como “supuesto fatal” (externo, importante, con baja probabilidad de que ocurra y sin posibilidades de rediseño del proyecto), es imprescindible identificar y formular acciones (que puedan desarrollarse) en el proyecto que incrementen la probabilidad de ocurrencia de estos factores.

Es importante que el supuesto o hipótesis se redacte como un objetivo a alcanzar o mantener, puesto que aunque esté fuera del control de la gestión del proyecto, se podrían llevar a cabo acciones que tiendan a aumentar la probabilidad de que ocurra.

10. Medición, seguimiento y evaluación:

Con el monitoreo o seguimiento controlamos el avance del proyecto durante su ejecución, mediante la verificación de costos, avances físicos y cumplimiento de tiempos (eficiencia). Debemos informar a los involucrados sobre estos resultados y tomar las decisiones pertinentes para asegurar la continuidad y éxito del proyecto (efectividad).

Con la evaluación reflexionamos sobre lo realizado hasta el momento y sobre los resultados obtenidos (conclusiones macro del proyecto).

Revisaremos para ello la lógica vertical del EML. Con ella, conseguimos analizar los vínculos causales que existen entre cada uno de los niveles de la columna de objetivos. Así, consideraremos que el diseño o planificación de un proyecto es válido cuando:

- Los resultados son el resultado (como su propio nombre indica) de haber realizado las actividades.
- Cada actividad resulta necesaria para lograr los resultados (ni faltan, ni hay actividades de más).
- Una vez obtenidos los resultados, se consigue el objetivo del proyecto.
- Conseguido el objetivo, hay una contribución de éste a los fines.

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos (Hipótesis)
Fin (Objetivos de desarrollo)				
Propósito (Objetivo General, sólo uno) (Situación final)				
Resultados (Objetivos Específicos)				
Acciones (Actividades principales)				
				Condiciones Previas

Fuente: Luis Cámara, Rafael Cascante, Héctor Sainz, Curso-Taller sobre Gestión del Ciclo del Proyecto y Enfoque del Marco Lógico (EML), La Casa Encendida, Madrid, 18-22 mayo 2009

Por otra parte tenemos la lógica horizontal, basada en el principio de correspondencia, donde se establece una vinculación entre cada nivel de objetivo (fin, propósito, resultado y/o actividades), la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y los factores externos que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (supuestos o hipótesis). Por eso:

- Cada objetivo detallado en la MML para cada nivel (fin, propósito, resultados, actividades) tendrá los indicadores necesarios y suficientes que permitan evaluar su consecución.
- Los indicadores no deben añadir ningún condicionante que altere el contenido de la MML.
- Las fuentes de verificación planteadas serán las necesarias y suficientes para obtener los datos que permitan la medición de los indicadores, deben ser de acceso público.

Jerarquía de Objetivos	Metas	Indicadores	Fuentes de Verificación	Supuestos (Hipótesis)
Fin (Objetivos de desarrollo)	— — —	— — — — —	— — — — — →	
Propósito (Objetivo General, sólo uno) (Situación final)	— — —	— — — — —	— — — — — →	
Resultados (Objetivos Específicos)	— — —	— — — — —	— — — — — →	
Acciones (Actividades principales)				

Fuente: Luis Cámara, Rafael Cascante, Héctor Sainz, Curso-Taller sobre Gestión del Ciclo del Proyecto y Enfoque del Marco Lógico (EML), La Casa Encendida, Madrid, 18-22 mayo 2009

ANEXO II

Captación de fondos

PLAN DE CAPTACIÓN DE FONDOS

La viabilidad y sostenibilidad de nuestras entidades, grandes dependientes de la financiación pública, exige una diversificación en las fuentes de financiación, sobre todo en momentos de crisis económicas, que nos permitan resistir las embestidas del oleaje de recortes.

Es importante delimitar y saber cuánto debemos hacer por nosotros mismos, cuánto debe hacerse a través de otros y cuánto tiene que hacer el Estado. La definición y diseño de un Plan de Captación de Fondos nos ayudará a establecer dichas áreas y a elaborar las estrategias para conseguir fondos de los diferentes objetivos (financiadores) que establezcamos.

Para ello, el primer paso es entender que la captación no es pedir, sino inspirar a otros para hacerles ver que pueden hacer algo bueno, marcar la diferencia. Una buena definición sería entender la Captación de Fondos o Fundraising (usando el término anglosajón) como:

*“Un complejo **proceso** para tratar de involucrar **personas** para que participen en una **causa** que responde a **necesidades humanas** y que vale la pena apoyar con donativos”*

Henry A. Rosso; Achieving excellence in Fundraising. Jossey-Bass S. Fco 1991
The fundraising school center on philanthropy.

Siguiendo a Juan Mezo en su “Introducción al Marketing”, para desarrollar el Plan nos centraremos en tres puntos clave:

- Establecer una estrategia para la captación de fondos.
- Elaborar un Modelo para la Captación de Fondos.
- Pasos para el éxito.

ESTRATEGIA PARA LA CAPTACIÓN DE FONDOS

Para lograr el éxito es importante establecer una buena estrategia. En la captación de fondos, antes de concretar cómo intervenir, debemos analizar y reflexionar sobre los siguientes puntos:

- El mercado
- La causa
- El donante

El Mercado

En esta parte debemos reflexionar sobre el contexto social, económico y legislativo de la captación de recursos.

Desde una perspectiva macro, España se encuentra en el puesto 54 del World Giving Index 2018 de la CAF⁵, lo cual quiere decir que tenemos mucho margen de mejora como país en lo que respecta a la construcción y consolidación de una cultura de la donación y el mecenazgo. Sobre todo si tenemos en cuenta que ocupamos el puesto 16 del ranking de países con mayor número de “ultrarricos”, según datos del “Informe de la riqueza mundial 2019”, elaborado por el Credit Suisse Research Institute.

A modo de orientación os ponemos algunos datos sobre donaciones en Europa y España:

TENDENCIAS EN DONACIÓN: *EUROPA*

El 62% de los donantes europeos destinan sus donaciones a asociaciones sin fines de lucro y ONG fuera de su país de residencia. La diversidad cultural de Europa, en combinación con su proximidad a África y Asia, ha hecho que su comunidad de donantes sea la más generosa en el ámbito internacional. Tal generosidad se refleja en el hecho de que los europeos son los que más donan a organizaciones de desarrollo internacional, especialmente aquellos con programas en India, Siria y Uganda.

LOS DONANTES EUROPEOS PREFIEREN DONAR

 Online	57%
Correo directo	14%
Eventos de recaudación de fondos	12%

LOS DONANTES SE SIENTEN MÁS INSPIRADOS PARA DONAR POR

 Los medios sociales	29%
Eventos de recaudación de fondos	22%
El correo electrónico	18%

LAS TRES CAUSAS PRINCIPALES

 Niños & jóvenes	15%
Derechos humanos & civiles	13%
Desarrollo internacional	12%

LOS DONANTES SE SIENTEN MÁS INSPIRADOS PARA DONAR POR

 Facebook	59%
Twitter	21%
Instagram	9%

EL 64% DE LOS DONANTES EUROPEOS TRABAJAN DE VOLUNTARIOS. EL 38% ASISTE A EVENTOS DE RECAUDACIÓN DE FONDOS

* 390 donantes de Europa participaron en la Encuesta de tendencias globales de donación de 2017: el 66% eran mujeres. El 70% define su ideología como liberal. El 24% como moderada. El 6% como conservadora. La mayoría de los donantes pertenecía a la generación X con un 39%. Los tres primeros países representados son el Reino Unido (157), España (28) e Italia (25).

Fuente: Informe 2017 sobre tendencias globales en donación. Givingreport ngo. Non Profit Tech for Good

PERFIL DEL DONANTE: ESPAÑA



Un **86%** ha colaborado o
ayudado en alguna ocasión
(Donación alimentos, ropa, firma causas,
donación compra producto etc...)

55%

ha colaborado
económicamente
en alguna ocasión

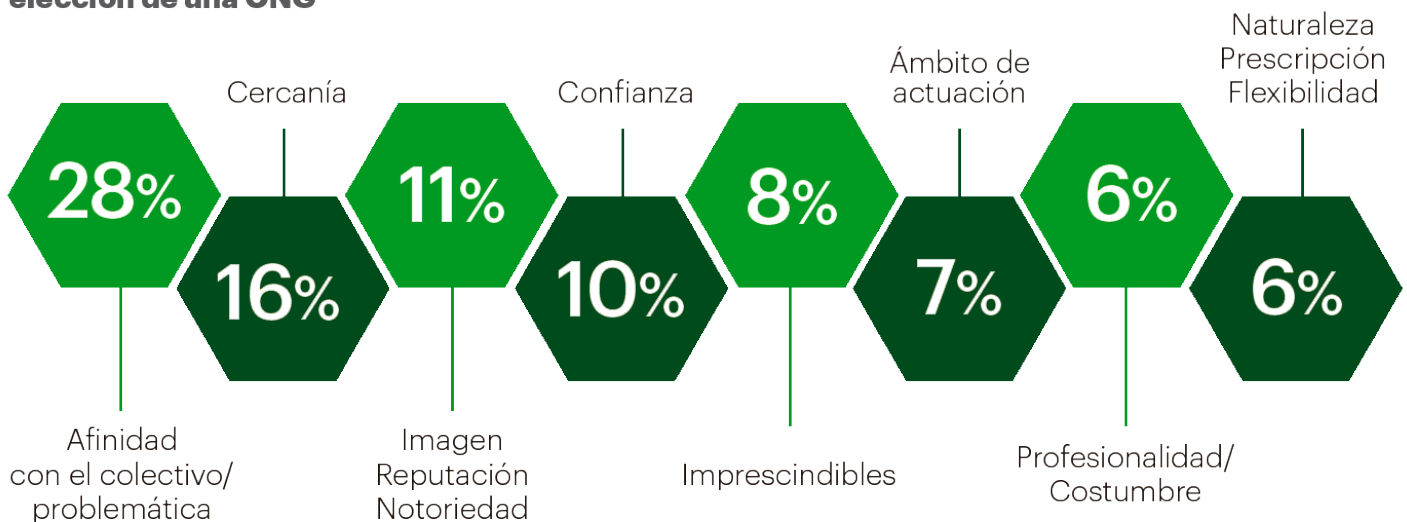


37%

ha colaborado en los
últimos 12 meses

Fuente: La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas.
Kantar Millward Brown para la AEFR. Diciembre 2018

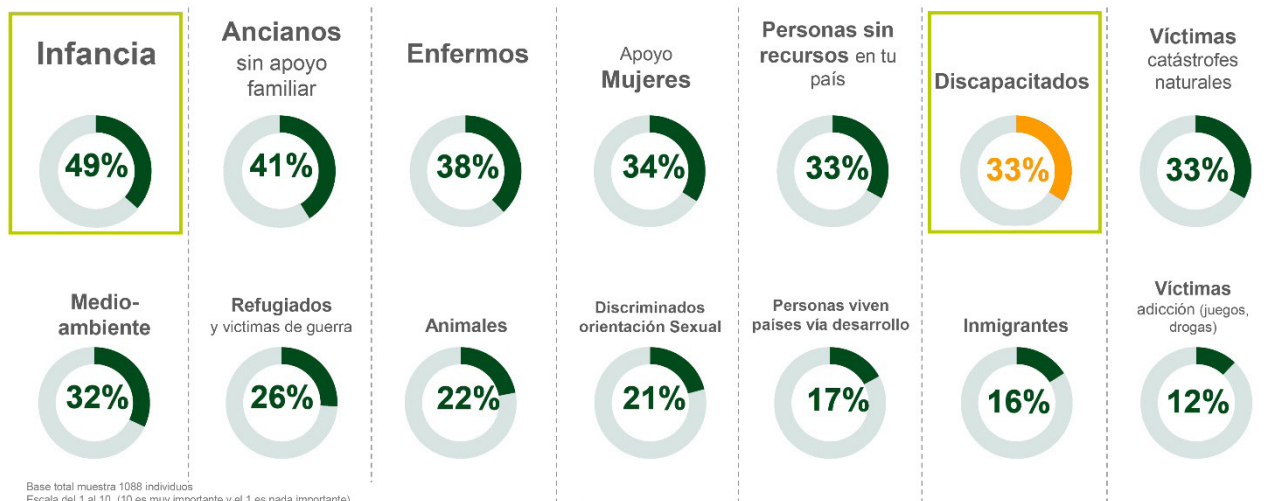
Motivos de elección de una ONG



Fuente: Relación de los españoles con la donación.
Kantar Millward Brown para la AEFR. Diciembre 2018

La Causa

Niños y ancianos son los colectivos que más preocupan a los españoles. La discapacidad se encuentra en el sexto puesto.



Fuente: La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas. Kantar Millward Brown para la AEFR. Diciembre 2018

Nosotros, como entidades específicas del Tercer Sector, somos expertos en la causa que defendemos y que es nuestra razón de ser. Por eso a la hora de realizar la captación de fondos debemos ser capaces de determinar un único hecho diferencial respecto al resto de entidades. La diferenciación debe ser clara, sobresalir por su propuesta de valor. Un “tagline” claro y coherente puede ayudarnos reforzando además, desde un punto de vista de marca, nuestro posicionamiento.

Algunos ejemplos de “tagline”:



Vamos a **conectar con personas**, por lo que se trata de ponernos en el lugar del otro. Es importante conseguir que la persona a la que estamos presentando el proyecto nos pregunte sobre el mismo, ya que así nos aseguramos **generar interés**.

El donante

Debemos analizar de quiénes podemos conseguir colaboraciones, quienes pueden ser nuestros financiadores potenciales, quienes serán nuestros “públicos objetivo”:

- Administración
- Empresas (multinacionales o pymes, así como desus fundaciones)
- Personas particulares
- Fundaciones patrimoniales, personales, flántropos

Las colaboraciones pueden ser a través de pequeños donantes o de grandes donantes. Éstos ultimos son los menos explorados, a pesar de que en España hay 224.000 personas por encima del millón de euros y estamos situados como el séptimo país de Europa con más millonarios (detrás de Alemania, Francia, Reino Unido, Suiza, Italia y Países Bajos)⁶.

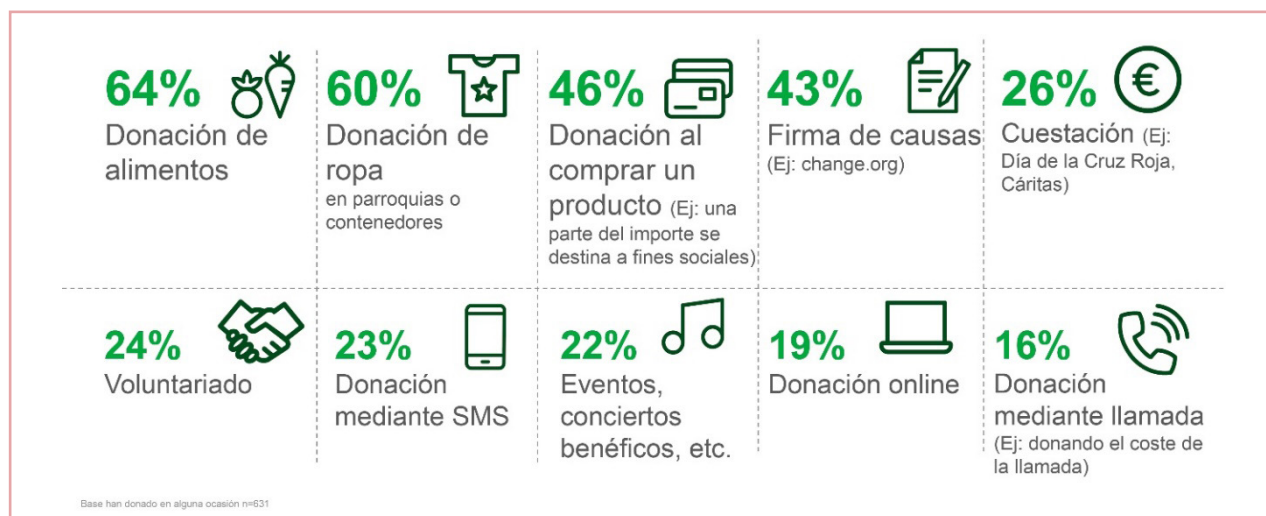
El mercado de la Filantropia en España

Tipo donante	Nº donantes	Importe total 2015	%	Media/donante
Donante particular	7.500.765	1.125.114.750	48,6	150
Legados	900	132.000.000	5,7	146.667
Crowdfunding	140.000	6.300.000	0,3	45
Fundaciones	140	735.090.000	31,8	5.250.643
Empresas	5.906	315.318.300	13,6	53.389
TOTAL	7.647.711	2.313.823.050	100	303

Fuente: Zohar consultoría 2017. Elaboración propia a partir de información basada en datos de la AEAT y memorias de Fundaciones.

⁶ <https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/06/19/5b29219c46163f861c8b4612.html>

En cualquier caso, la colaboración no tiene porqué ser sólo mediante cuotas, existen otras formas que representan un porcentaje importante dentro de las colaboraciones con entidades sin ánimo de lucro:



Fuente: La colaboración de los españoles con las entidades no lucrativas. Kantar Millward Brown para la AEFR. Diciembre 2018

Pero, ¿por qué donan los donantes?

Motivaciones para la donación

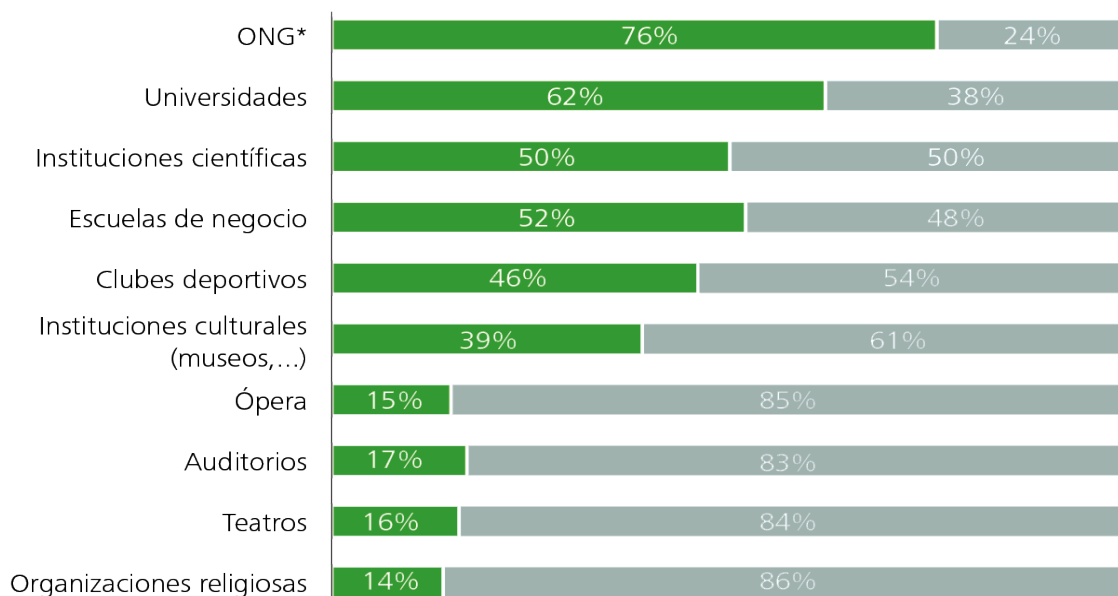


Fuente: Relación de los españoles con la donación. Kantar Millward Brown para la AEFR. Diciembre 2018

El donante (con independencia de su naturaleza) también tiene necesidades, quiere sentirse útil, parte de un grupo, tener un ideal, quiere que su colaboración sea efectiva, recibir feedback de sus donaciones, ser tratados de forma personal, quieren amabilidad, servicio, atención y respuesta a sus preguntas. Debemos tener en cuenta estas necesidades y satisfacerlas en la medida de lo posible. La búsqueda y el análisis individual de cada uno de los donantes con los que vas a “conectar” tienen una gran importancia en la Captación de Fondos.

Respecto a empresas, sus fundaciones y fundaciones patrimoniales, el perfil en España es muy heterogéneo. Respecto a las primeras, el “Barómetro de Empresas Nº 46” elaborado por Deloitte recoge un apartado específico dedicado a Patrocinio y Mecenazgo de las empresas, según el cual las entidades no lucrativas o ONG son el principal grupo de interés de patrocinio de las empresas:

Grado de interés de su empresa en patrocinar los siguientes tipos de instituciones:



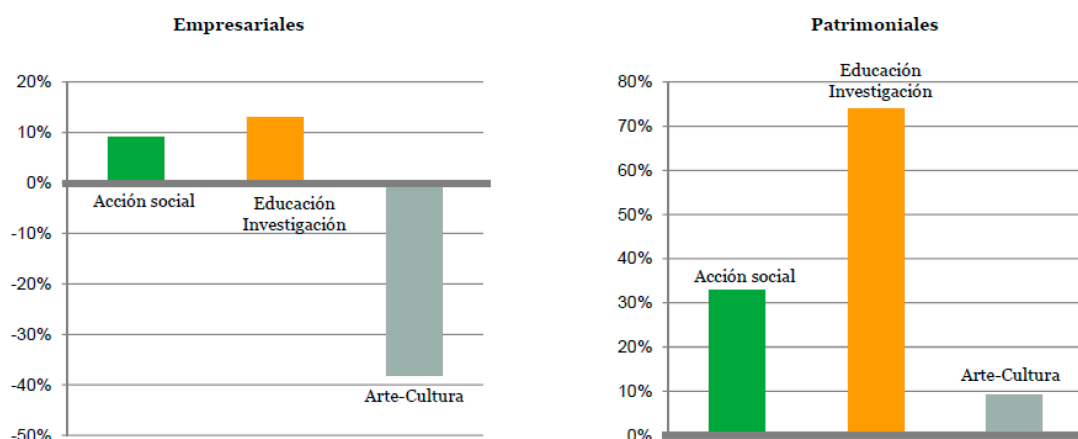
*ONG: (desarrollo, social, discapacitados, salud, emergencia, cooperacion...)

■ Alto y Medio ■ Bajo

Fuente: Barómetro de Empresas 46. Valoración del primer semestre y previsiones para el segundo semestre de 2015. Deloitte

Respecto a las Fundaciones, según el informe realizado por Fundación PWC, ESADE y Fundación La Caixa en 2014 “La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis” sobre la evolución de las actividades de las fundaciones, podemos ver que, si bien somos preferencia frente al Arte y Cultura, todavía tenemos mucho que trabajar para compararnos al sector Investigación y Educación (sobre todo respecto a las Fundaciones Patrimoniales):

Evolución de las actividades de las fundaciones analizadas durante el periodo 2009-2013 (en %)



Fuente: informe La Reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis. Fundación PWC, ESADE, Fundación La Caixa, 2014

Según Mal Warwick (1999), un Plan de Captación de Fondos puede destinarse a 5 posibles objetivos estratégicos, según recoge Juan Mezo en su “Introducción al Fundraising” (2019):

LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

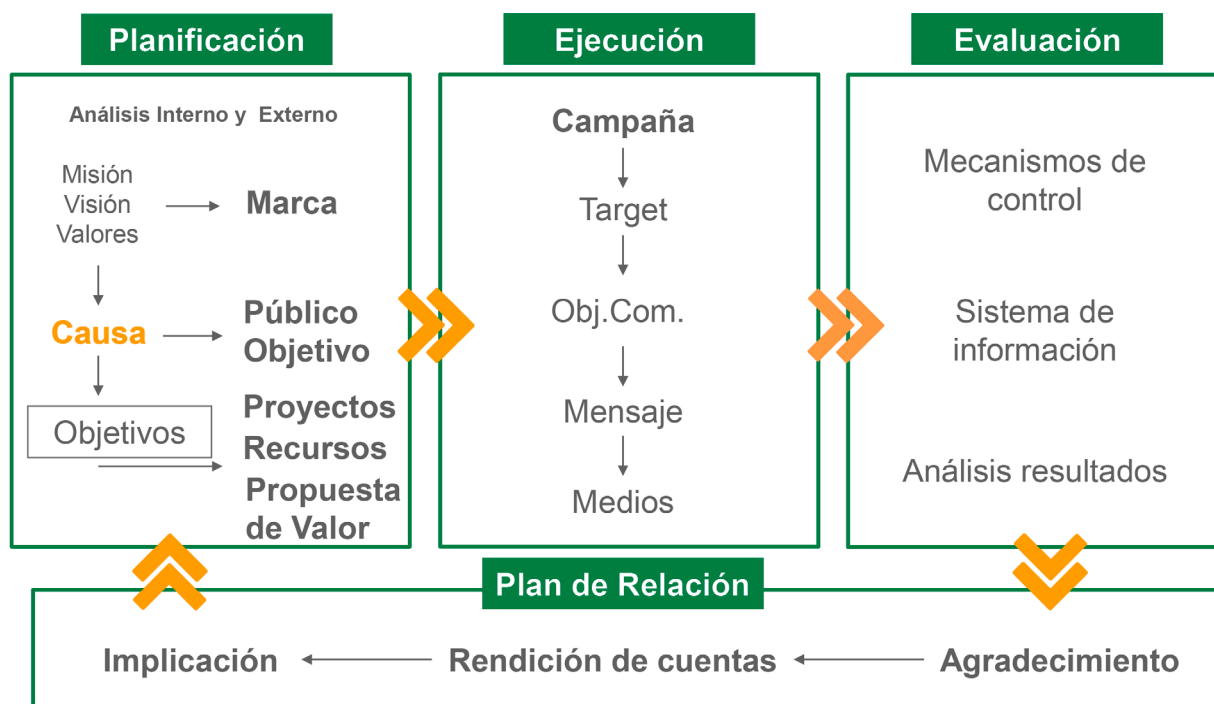
Las 5 estrategias posibles según **Mal Warwick**.

- 1 **Crecimiento (Growth)**
Reclutar nuevos donantes
- 2 **Involucración (Involvement)**
Intensificar las relaciones
- 3 **Visibilidad (Visibility)**
Incrementar el perfil público
- 4 **Eficiencia (Efficiency)**
Aumentar los ingresos netos
- 5 **Estabilidad (Stability)**
Diversificar las fuentes de dinero

Fuente: Mal Warwick (1999) The Five Strategies for Fundraising Success

MODELO PARA LA CAPTACIÓN DE FONDOS

Aunque existen diferentes estructuras a la hora de elaborar un Plan de Captación de Fondos, nosotros nos hemos basado, en el modelo elaborado por Juan Mezo en su “Introducción al Fundraising” (2019):



Fuente: Juan Mezo, Introducción al Fundraising. Dirección ONG, Modulo IV Marketing. ESADE 12 y 13 febrero 2019

PASOS PARA EL ÉXITO

Según Juan Mezo, Director de Valores & Marketing y Profesor Colaborador de ESADE Marketing e Innovación Social, para conseguir del éxito a la hora de desempeñar un Plan de Captación de Fondos, debemos trabajar 6 puntos:

- 1 ¡Proyectos WOW!
- 2 Base Social
- 3 Comunicación
- 4 Involucración
- 5 Rendición de cuentas
- 6 Evaluación

¡Proyectos WOW!

Con este término creado por Tom Peters en 1999, se quiere hacer referencia a aquellos proyectos que marquen la diferencia, que cambien el mundo o lo que podríamos llamar en terminología de proyectos: Proyectos Excelentes. Pero Tom Peters destaca, ante todo, que un proyecto WOW es pura emoción. Deben ser proyectos sorprendentes, bonitos, revolucionarios, impactantes y con una base de seguidores incondicionales. Un buen proyeco nos hará mucho más fácil todo el proceso de captación de fondos.

Juan Mezo, basándose en la definición de Tom Peters, nos resume las características de los Proyectos WOW en 9 puntos. Los Proyectos deben ser:

- Localizados
- Tangibles
- Fáciles de medir su impacto
- Visibles
- Con un valor añadido
- Interesantes
- Emocionantes
- Revolucionarios
- Impactantes

En este punto debemos definir claramente cuales van a ser los objetivos (general y específicos), así como la propuesta del Plan de Captación de Fondos.

Base Social

Año tras año la comunicación a través de canales digitales no para de crecer. Por eso, la transformación digital de las entidades del Tercer Sector es vital, sobre todo cuando hablamos de desarrollar las áreas de comunicación, sensibilización y captación de fondos.

Parámetros globales sobre tecnología online de ONG 2017

	PORCENTAJE QUE USA	ONG PEQUEÑAS	ONG MEDIANAS	ONG GRANDES
CORREO ELECTRÓNICO	71 %	6.203 SUSCRIPTORES	44.768 SUSCRIPTORES	169.339 SUSCRIPTORES
MENSAJES DE TEXTO	15 %	2.451 SUSCRIPTORES	19.415 SUSCRIPTORES	160.433 SUSCRIPTORES
FACEBOOK	92 %	4.246 ME GUSTA	30.133 ME GUSTA	172.132 ME GUSTA
TWITTER	72 %	3.755 SEGUIDORES	12.815 SEGUIDORES	80.371 SEGUIDORES
INSTAGRAM	39 %	1.465 SEGUIDORES	2.999 SEGUIDORES	28.392 SEGUIDORES
YOUTUBE	55 %			
LINKEDIN	51 %			
GOOGLE+	28 %			
WHATSAPP	16 %			

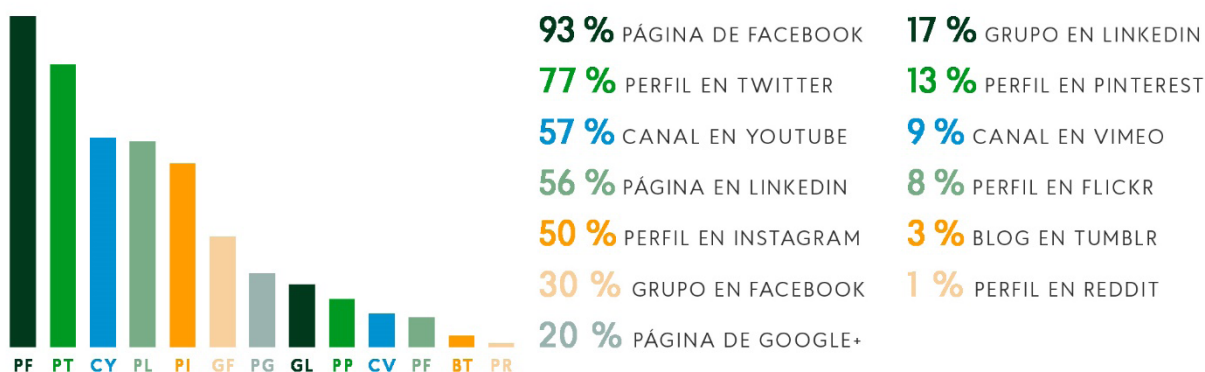
Fuente: Informe Global sobre Tecnología en línea de ONG 2017

Parámetros europeos sobre tecnología online de ONG 2017

	PORCENTAJE QUE USA	ONG PEQUEÑAS	ONG MEDIANAS	ONG GRANDES
CORREO ELECTRÓNICO	74 %	5.718 SUSCRIPTORES	21.666 SUSCRIPTORES	221.313 SUSCRIPTORES
MENSAJES DE TEXTO	8 %	2.993 SUSCRIPTORES	3.338 SUSCRIPTORES	57.500 SUSCRIPTORES
FACEBOOK	96 %	5.819 ME GUSTA	59.674 ME GUSTA	146.251 ME GUSTA
TWITTER	82 %	1.993 SEGUIDORES	10.910 SEGUIDORES	187.001 SEGUIDORES
INSTAGRAM	39 %	529 SEGUIDORES	1.940 SEGUIDORES	32.228 SEGUIDORES
YOUTUBE	68 %			
LINKEDIN	58 %			
GOOGLE+	28 %			
WHATSAPP	17 %			

Fuente: Informe Global sobre Tecnología en línea de ONG 2017

REDES SOCIALES USADAS POR LAS ONG (2018)



Fuente: Informe Global sobre Tecnología en línea de ONG 2018

Comparando la primera gráfica de esta sección podemos ver que Facebook sigue liderando la preferencia de las ONG como red social para comunicarse. Pese a estar muy cercana al 100%, sigue manteniendo una tendencia de crecimiento. En realidad, todas las redes muestran una tendencia de crecimiento, destacando Instagram que ha registrado un incremento de un 49% entre 2017 y 2018.

Nuestra Base Social, tanto en redes sociales como en nuestros círculos de conocidos a nivel personal y profesional, será la que nos permita generar “leads”. Este término se emplea en marketing digital principalmente, y la creación de esta figura es crucial para establecer diferentes estrategias y medios que conviertan a estos leads en donantes.

Pero, ¿qué es un lead? En términos generales se entiende como tal, a todo cliente potencial del que tienes sus datos, bien porque ha contactado contigo facilitando su nombre, email y aceptando tu política de privacidad, bien porque tienes su contacto a través de redes sociales. La clave está en que tienes sus datos para poder asignarle una prioridad (Lead Scoring) y, luego, nutrir tu relación con él (Lead Nurturing).

Una vez analizados debemos decidir quienes se convierten en “prospectos” y quienes no. Un prospecto se entiende como aquella persona que encaja con las características de tu cliente ideal, dispone de los medios para colaborar y tiene capacidad para tomar decisiones.

“Están todos los que son, pero no son todos los que están”, es decir, todo prospecto es primero un lead, pero no todos los leads se convierten en prospectos.

El objetivo final es conseguir que el prospecto se convierta en una persona involucrada con tu entidad a través de alguna de las formas de colaboración que ofrecéis (hacerse socio/a, donaciones, voluntariado...).

Comunicación

A la hora de comunicarnos con nuestros donantes potenciales intentaremos informarles sobre nuestra entidad o nuestra campaña y las razones por las que merecen recibir una donación. Por eso, a la hora de la petición debemos trabajar tres dimensiones:

- Exploración de la psicología aplicable a la petición.
- Identificación y relación con las personas a las que se les solicita su colaboración.
- La Petición (que relaciona la misión de la entidad con los valores de los posibles donantes).

Por otra parte, según The Fundraising School, a la hora de comunicar es fundamental transmitir: emoción, concreción (storytelling) y claridad (call to action). Es necesario dejar claro qué debe hacer el potencial donante (firmar una petición, enviar un SMS...), cómo debe hacerlo (haz click aquí, SMS...) y cuándo debe hacerlo (emergencia, SOS...).

A la hora de comunicar tenemos diferentes canales, medios y soportes:

SOPORTES	CANALES	MEDIOS
Publicaciones Cartelería Boletines Web Memorias Anuncios Papelería ...	Email Correo postal Relación directa Teléfono Prensa Radio ...	Redes Sociales Emailing SMS Organización de actos Publicidad Merchandising Marketing ...

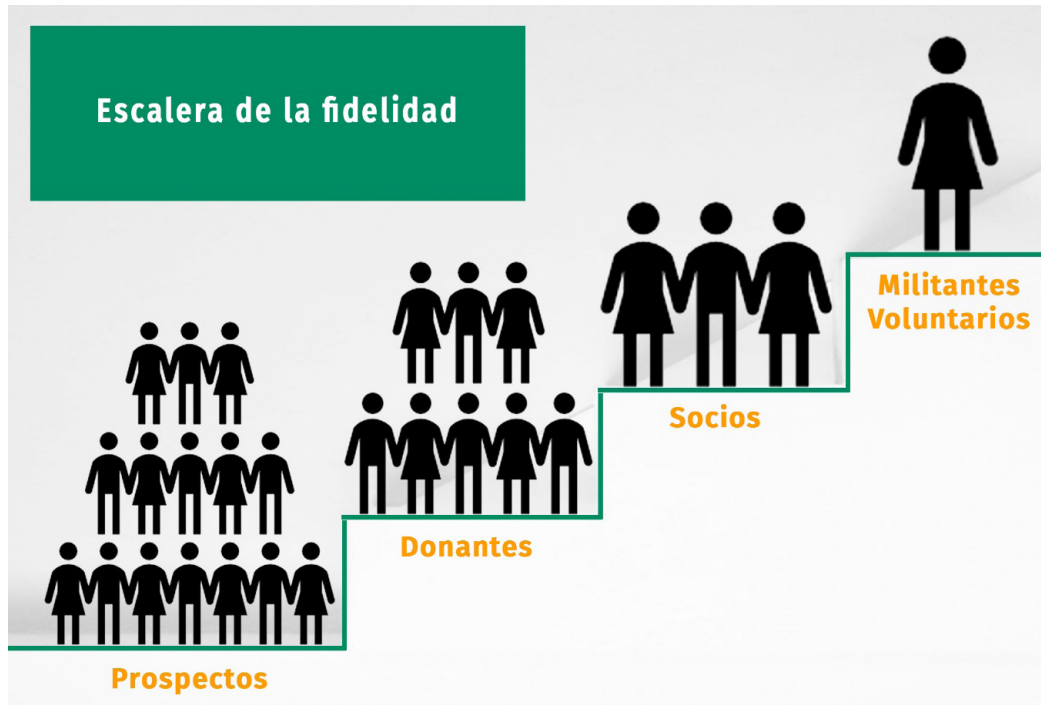
Una vez tengamos claro el público objetivo y el mensaje que vamos a enviar, es fundamental calendarizar las acciones de comunicación por campaña, en función de las técnicas seleccionadas.

Cuando	Acción	Destinatarios
04-abr	Carta firmada + cupón + sobre respuesta	Donantes Asociación
18-abr	Rueda de prensa	Medios de prensa escrita
22-abr	Boletín semanal	Amigos de la Fundación
29-abr	Presencia en el vestíbulo y pantallas. Inclusión de la campaña en las firmas de email	Visita entidad
18-25-abr	Comunicación en Twitter y Facebook	Seguidores RRSS
02-may	Carta firmada + folleto + sobre respuesta	Donantes Asociación
04-05-may	Segundo boletín con el diario de la campaña	Donantes Asociación
06-may	Emailing	Base de datos email
08-may	Anuncio en diario	Lectores prensa
Cada lunes	Boletín con el diario de la campaña...	Donantes Asociación
12-may	Campaña on line diario digital	Lectores digitales
09-jun	Entrevista prensa a uno de los primeros donantes	Lectores prensa
20-jun	Acciones de campaña en los eventos especiales del museo	Mesa + urna a invitados actos
30-jun	Carteles de últimos días junto a las urnas	vestíbulo
12-jul	Nota de prensa fin campaña	
20-jul	Campaña de agradecimiento	Donantes + base social + RRSS
29-jul	Acto agradecimiento donantes	

Fuente: Juan Mezo, Introducción al Fundraising. Dirección ONG, Modulo IV Marketing. ESADE 12 y 13 febrero 2019

Involucración

Involucrar a las personas y fidelizarlas con una causa, es uno de los procesos más complejos y difíciles de todo el proceso de captación. Sin embargo, resulta de gran importancia, ya que una persona fidelizada será la mayor defensora de nuestra causa / entidad.



Fuente: Escalera de la fidelidad, Murray Raphael 1988

La fidelización o involucración es un proceso de relación con la persona que, una vez captada, nos permite conocerla para explotar su valor en la relación. Se trata de establecer relaciones a largo plazo, acompañando a las personas en su proceso con comunicaciones regulares, ejerciendo una escucha activa.

Para poder fidelizar es necesario tener apoyos institucionales pero, sobre todo, tener una buena base de datos (CRM) y un equipo preparado.

El ciclo de fidelización supone:

- Primer contacto e identificación de los donantes.
- Segmentarlos.
- Realizar acción de bienvenida.
- Definir objetivos (retención, incremento de cuota...).
- Seguimiento de las interacciones (CRM).
- Envío de información de los proyectos y avances conseguidos.
- Seguimiento de la relación (llamadas invitaciones a actos, felicitaciones, nuevas peticiones...).
- Rendición de cuentas (memorias, mails, eventos...).
- Agradecimientos.
- Gestión de devoluciones, aumentos de cuotas, recibos...
- Gestión de bajas.

Rendición de Cuentas

El concepto de Rendición de Cuentas es una traducción que se ha utilizado para definir el término inglés “Accountability”. Sin embargo, el término inglés va más allá de la mera obligación legal de informar sobre la gestión económica de una entidad, y antepone una “obligación moral” de ser transparentes en nuestra gestión global, que ayude a reforzar nuestra legitimidad.

Según Gray et al. (1996), recogido por M.R. Rovira, F. Jerez y N. Johannisova (2012), se define como “el deber de informar de las políticas y actuaciones de la organización, de justificar sus actos y de someterse a cualquier tipo de control adecuado para verificar la consistencia de la información”.

La Rendición de Cuentas está muy vinculada a la Transparencia, de hecho, se basa en ella y es su principio básico. Dentro de la obligación legal, que mencionábamos antes, además del aspecto económico, en el caso de las Entidades No Lucrativas (ENL), la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, nos obliga a cumplir con la “Publicidad Activa” (Capítulo II, Título I). En este sentido, la Plataforma de ONG de Acción Social (POAS) ha elaborado una “Herramienta de Transparencia y Buen Gobierno” (2019) que nos puede ser de gran utilidad para comprometernos con la transparencia y reforzar otros que ya veníamos haciendo (memorias, auditorías, evaluaciones...).

Existen diferentes mecanismos para la Rendición de Cuentas, y aunque a nivel de entidad se recomiendan desarrollar aquellos denominados holísticos (Holistic accountability⁷), dentro del marco de la Captación de Fondos es la rendición de cuentas “ascendente” (Upward accountability) la que se trabajará de forma concreta, ya que en ésta se prioriza la rendición de cuentas ante los donantes de fondos. Para ello, podremos elaborar diferentes materiales: memorias, presentaciones, fotografías...



Fuente: Juan Mezo, Introducción al Fundraising. Dirección ONG, Modulo IV Marketing. ESADE 12 y 13 febrero 2019

La Asociación Española de Fundraising, en su publicación “Memorias que generan confianza”, nos ayuda a analizar nuestras memorias y nos muestra las claves para elaborar memorias que dejen de ser un mero trámite y se conviertan en herramientas de comunicación que generen confianza en nuestros públicos.

⁷ Rendición de Cuentas que incluye acciones hacia los donantes (Upward Accountability), hacia los beneficiarios (Downward Accountability) y una dimensión multidireccional hacia todos aquellos grupos de interés sobre los que la entidad tiene incidencia en su actividad.

Evaluación

Una vez finalizado el período es importante realizar un informe final donde los donantes y financiadores conozcan los resultados de su colaboración.

La evaluación final que nos permita visualizar si se han cumplido objetivos y si los resultados alcanzados son los esperados. Además, se recomienda realizar una evaluación de la situación inicial (punto de partida) antes de la puesta en marcha del Plan de Captación de Fondos, así como un establecer diferentes mecanismos de control durante la implementación del Plan que nos permitan hacer un correcto seguimiento.

Según Flotats (2011), la evaluación de una campaña puede hacerse desde dos perspectivas: cualitativa y cuantitativa. En la perspectiva cualitativa podrían evaluarse aspectos vinculados con la reputación conseguida, el refuerzo del posicionamiento o los aprendizajes adquiridos. En la perspectiva cuantitativa realizaríamos evaluaciones sobre la gestión económica de la campaña/plan, el aumento de la base de datos, las apariciones en medios de comunicación o los contactos con empresas.

Si bien, cada entidad definirá qué indicadores y metas crear para realizar una evaluación ajustada a la campaña concreta que cada una desarrolla, Juan Mezo en su “Introducción al Marketing” (2019), nos habla de los siguientes índices de evaluación de la campaña:

Indice de respuesta (IR)

Tasa de conversión de un “nombre” en donante/socio

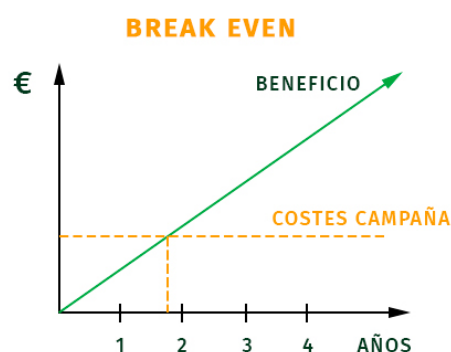
Coste alta de un socio/donante:

$$\text{TASA DE FUGA} = \frac{\text{nº bajas}}{\text{socios captados}}$$

Promedio de donación:

$$\text{INGRESO MEDIO DEL DONANTE} = \frac{\text{suma de las contribuciones anuales}}{\text{nº de donantes}}$$

Coste de la respuesta:



Valor de vida del colaborador (LTV):
$$\text{LTV (Life Time Value)} = \text{vida media del donante} \times \text{promedio de donación anual del donante}$$

VALOR PROMEDIO DONANTE

Rentabilidad de la acción (ROI):
$$\text{ROI} = \frac{\text{ingresos}}{\text{gastos}}$$

Una buena evaluación nos permitirá realizar una buena rendición de cuentas y reforzar el proceso de fidelización de los donantes y financiadores, ya que con ella podremos recoger, dar retorno de los resultados conseguidos y agradecer la colaboración.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Agencia EFE (19 de junio de 2018). Más ricos con más riqueza en España: el número de millonarios sube un 76% durante la crisis. *El Mundo*. Recuperado de:

<https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2018/06/19/5b29219c46163f861c8b4612.html>

APA (2013). Manual Diagnóstico y Estadístico de Trastornos Mentales (*DSM-V*) (Quinta Edition). Washington, DC: American Psychiatric Association.

Arrien, E., Ubieta, E., y Ugarriza, J. R. (2016). La evaluación inicial en las aulas de aprendizaje de tareas. *Departamento de Educación, Universidades e investigación*, 6-7.

Báez, L. y Zamora, E. (2003). *Difusión y promoción del proyecto*. San José. Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA).

Baio, J., Wiggins, L., Christensen, D. L., Maenner, M. J., Daniels, J., Warren, Z., ... y Durkin, M. S. (2018). Prevalence of autism spectrum disorder among children aged 8 years—autism and developmental disabilities monitoring network, 11 sites, United States, 2014. *MMWR Surveillance Summaries*, 67(6),1.

Ben-Sasson, A., Hen, L., Fluss, R., Cermak, S. A., Engel-Yeger, B., & Gal, E. (2009). A meta-analysis of sensory modulation symptoms in individuals with autism spectrum disorders. *Journal of autism and developmental disorders*, 39(1), 1-11.

Bernardo, S., Cuesta E., Cuesta, J.L., García, F., Rey, I., Illera, A., García, D., Muela, C., Abajo, J.A., Bemejo, B., Álvarez, R., Rojano, M.A., Pèlach, F. y Jiménez, C., (2004). *Guía de Empleo con Apoyo para personas con Autismo*. Madrid. Confederación Autismo España.

Betancourt, D. F. (23 de febrero de 2017). Marco lógico: Definición, elaboración y ejemplo detallado. *Ingenio Empresa*. Recuperado de: www.ingenioempresa.com/metodologia-marco-logico

Betancourt, D. F. (29 de junio de 2018). Análisis CAME: ¿Qué es y cómo se hace? *Ingenio Empresa*. Recuperado de: www.ingenioempresa.com/analisis-came

Charity Aids Foundation (2018). World Giving Index. A global views of giving trends. Recuperado de: www.cafonline.org

Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R. y Sainz, H. (2001). *El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos*. Madrid. Cideal. Recuperado de: http://www.olacefs.com/wpcontent/uploads/2014/07/DOC_27_8_2013_Enfoque_Marco_Logico_EML_10_casos.pdf

Cámara L., Cascante R., Sainz H. (2009). "Curso-Taller sobre Gestión del Ciclo del Proyecto y Enfoque del Marco Lógico (EML)", [Material del Aula]. La Casa Encendida. Madrid. España.

Carreras, I. (2018). "Gestión estratégica" [Material del aula]. Dirección y Gestión de ONG. ESADE. Madrid. España.

Egido, I., Cerrillo, R. y Camina, A. (2009) La inclusión social y laboral de las personas con discapacidad intelectual mediante los programas de empleo con apoyo. Un reto para la orientación. *Revista Española de Orientación y Psicopedagogía*, 20,(2),135-146.

Estrategia Española en Trastornos del Espectro del Autismo (2015). Recuperado de MSSSI: <https://www.mscbs.gob.es/ssi/discapacidad/informacion/estrategiaEspanolaAutismo.htm>

Palencia-Lefler, M. (2012). "Fundraising cultural. Estrategias de captación de fondos. Gestionar cultura" [Material del aula]. Asociación de Profesionales de la Gestión Cultura de Navarra. Villava. España.

García, M. M. (2012). Claves para la fidelización de donantes. *Semántica Social*. Recuperado de: <http://www.semanticasocial.es/2012/12/01/claves-para-fidelizacion-donantes-en-las-ongs/>

González, Á. (2018). *Empleo personalizado: una oportunidad para crear situaciones únicas*. Madrid. Ed. Plena Inclusión.

Hayes, S. A., y Watson, S. L. (2013). The impact of parenting stress: A meta-analysis of studies comparing the experience of parenting stress in parents of children with and without autism spectrum disorder. *Journal of autism and developmental disorders*, 43(3), 629-642.

- Jordán de Urríes, B., (2008). *Empleo con Apoyo y Daño Cerebral Adquirido*. Federación Española de Daño Cerebral FEDACE.
- Jordán de Urríes, F. (2011). *Acercamiento al empleo con apoyo y breve análisis de España e Ibero américa*. Psicología, Conocimiento y Sociedad.
- Jordán de Urríes, F., Verdugo, M. A. y Vicent, C. (2005). *Análisis de la evolución del empleo con apoyo en España*. Real Patronato sobre Discapacidad.
- Ley 49/2002. De régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo, de 23 de diciembre de 2002. «BOE» núm. 307, de 24 de diciembre de 2002; Referencia: BOE-A-2002-25039
- Ley 19/2013. De transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, de 9 de diciembre de 2013. «BOE» núm. 295, de 10 de diciembre de 2013; Referencia: BOE-A-2013-12887
- Liras, G. (2015). La fidelización de clientes en tu Ecommerce: Clave para la rentabilización. Instituto de Economía Social (ICEMD). Recuperado de: <http://blogs.icemd.com/blog-diferencias-y-tendencias-entre-modelos-b2b-y-b2c/la-fidelizacion-de-clientes-en-tu-ecommerce-clave-para-la-rentabilizacion/>
- Mañez, R. (2017). Modelo Canvas: Cómo hacer tu modelo de negocio [Plantilla + Vídeo en español]. *Marketing and web*. Recuperado de: <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/que-es-el-modelo-canvas/>
- Mesibov, G. B., Shea, V., y Schopler, E. (2005). *The TEACCH approach to autism spectrum disorders*. New York: Springer.
- Mezo, J. (2019). *“Introducción al Fundraising”* [Material del aula]. Dirección y Gestión de ONG. ESADE. Madrid. España.
- NonProfit Tech for Good (2017). Informe global sobre tecnología en línea de ONG 2017. Recuperado de: <https://xarxanet.org/biblioteca/informe-global-sobre-tecnologia-en-linea-de-ong-2017>
- Noval González, L. y Álvarez González, L.I. (2014): El fundraising como herramienta clave de captación de fondos de procedencia empresarial en las organizaciones no lucrativas. Aplicación Práctica. Master en Políticas Sociales y Bienestar. Universidad de Oviedo. España
- Observatorio Estatal de Discapacidad (2017). *Realidad, situación, dimensión y tendencias del empleo con apoyo en España en el horizonte del año 2020* (2017). Madrid. Ed. Observatorio Estatal de Discapacidad.
- Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa. Qué es RSC. Recuperado de Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa: <https://observatoriorsc.org/la-rsc-que-es/>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F. y Priero, A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Serie Manuales. CEPAL. Naciones Unidas. Recuperado de CEPAL: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into Focus. *Business Strategy Review*, 14 (2), 8-10.
- Pozo, P., Sarriá, E., y Brioso, A. (2014). Family quality of life and psychological well-being in parents of children with autism spectrum disorders: a double ABCX model. *Journal of Intellectual Disability Research*, 58(5), 442-458.
- Real Decreto Legislativo 1/2013. Por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social, de 29 de noviembre de 2013, «BOE» núm. 289, de 3 de diciembre de 2013. Referencia: BOE-A-2013-12632.
- Roviar, M. R., Jerez, F. y Johannisova, N. (2012). Transparencia y rendición de cuentas en las Entidades no Lucrativas. El caso de las Fundaciones. *Revista de Contabilidad y Dirección* (14). 159-181.
- Serra, F. y Clavaín, R. (2014) *Informe contrataciones empleo con apoyo 2013*. Madrid: AESE.
- Sandoval, C. (2016). *Lógica Horizontal del Marco Lógico*. Recuperado de Prezi: <https://prezi.com/3r1fdmovk510/logica-horizontal-del-marco-logico/>
- Verdugo, M. Á., y de Urríes, B. J. (2001). *Panorámica del empleo con apoyo en España*. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad.
- Vernis, A., Carreras, I. y Urriolagoitia, L. (2008). *Nuevas tendencias de la acción social corporativa. Estudio de las grandes empresas españolas*. Barcelona. Instituto de Innovación Social ESADE.



FINANCIAN



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

