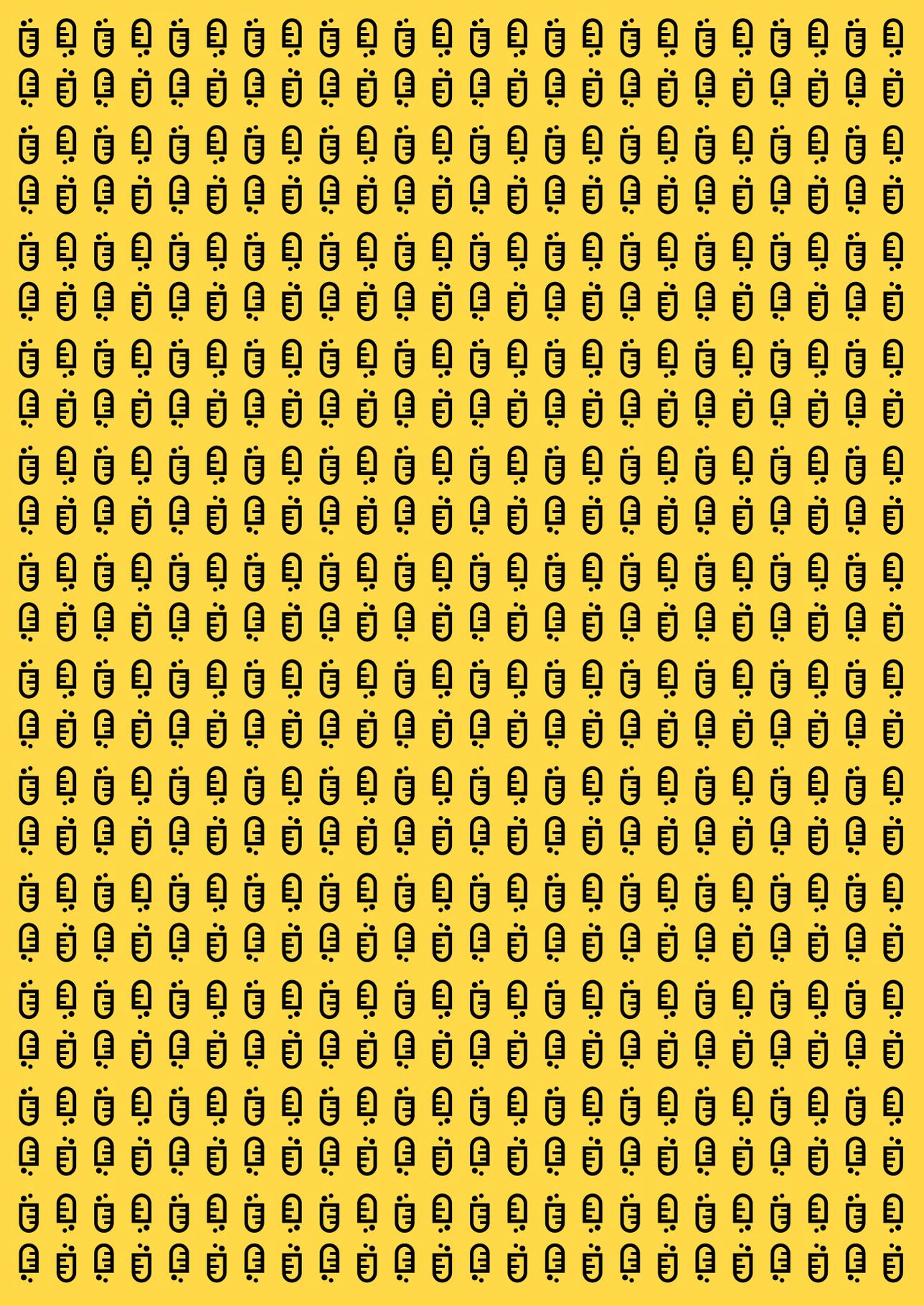


**PORTAFOLIO N°3**

# **ANÁLISIS**



**GESTIÓN DE PERSONAS  
POR COMPETENCIAS**



*Pedro tenía una idea y algunas personas de alrededor temblábamos. Era como una gran máquina, impulsora, llena de energía, que lideraba con dosis ingentes de pasión aquello en lo que creía (aunque a los demás nos entrasen vértigos)*

*Fue así como, hace ya unos cuantos años, empezó a hablarnos del perfil del profesional de atención directa, de la necesidad de aflorar aquellas características comunes a las personas que trabajan en la intervención directa en nuestras entidades, de poner en valor el sello diferencial de Fevas por encima de todo.*

*Y así fue como se gestó el producto que tienes entre manos.*

*Creemos que esa misma ilusión que él tenía y esa energía que él transmitía, han sido dos de las claves que nos han embarcado en este proyecto de innovación en el ámbito sociosanitario. Y, en esa medida, queremos transmitir ahora más que nunca, nuestro agradecimiento a Pedro.*

*\*Pedro Fernández, antiguo director-gerente de FEVAS*

*Los portafolios que os presentamos son una parte de las herramientas que se han desarrollado en el proyecto Ideiacom, financiado por Etorbizi y que persigue la implementación del modelo de gestión por competencias y comunidades de práctica para el despliegue de un sistema de apoyos profesionales en la atención a personas con discapacidad y otras poblaciones destinatarias de la atención sociosanitaria.*

*El proyecto, si bien se ejecuta básicamente en el ámbito de las entidades prestadoras de servicios sociosanitarios a personas con discapacidad intelectual y/o del desarrollo, es extensible a profesionales y organizaciones de otros ámbitos.*

*Los portafolios son una recopilación de distintos textos organizados para adecuarlos al objetivo del proyecto. El reconocimiento a la autoría de estos textos aparece en la Bibliografía.*

# ÍNDICE

- 1.0** El lenguaje como hacedor de realidades.
- 2.0** Análisis cualitativo de textos clave mediante la herramienta informática Atlas.ti.
- 3.0** Resultados del análisis cualitativo.
- 4.0** Arbol de competencias Fevas.

**EL LENGUAJE  
COMO HACEDOR DE  
REALIDADES.**

Los conceptos que rigen nuestro pensamiento no son simplemente asunto del intelecto. Rigen también nuestro funcionamiento cotidiano, hasta los detalles más mundanos. Nuestros conceptos estructuran lo que percibimos, cómo nos movemos en el mundo, la manera en que nos relacionamos con otras personas, conformando lo que han venido a llamarse marcos conceptuales.

Los marcos conceptuales son, por tanto, estructuras mentales que conforman nuestro modo de ver el mundo. Como consecuencia de ello nuestros marcos conceptuales desempeñan un papel central en la definición de nuestras realidades cotidianas.

Sin embargo, no pueden verse ni oírse, no son algo de lo que seamos conscientes normalmente. Forman parte de lo que los(as) científicos(as) cognitivos llaman el “inconsciente cognitivo”, estructuras de nuestro cerebro a las que no podemos acceder conscientemente pero que conocemos por sus consecuencias: nuestro modo de razonar y lo que se entiende por sentido común.

En la mayor parte de las pequeñas cosas que hacemos todos los días, sencillamente pensamos y actuamos más o menos automáticamente de acuerdo con ciertas pautas. Precisamente en absoluto es algo obvio lo que son esas pautas. Una manera de enterarse es mirar al lenguaje. Puesto que la comunicación se basa en el mismo sistema conceptual que usamos al pensar y actuar, el lenguaje es una importante fuente de evidencias acerca de cómo es ese sistema. Todas las palabras se definen en relación a marcos conceptuales. Cuando se oye una palabra, se activa en el cerebro su marco o colección de marcos.

La neurociencia nos dice que los marcos conceptuales con los que estructuramos nuestro modo de pensar están incrustados en la sinapsis de nuestro cerebro, por tanto, cuando seleccionamos las palabras para expresar la manera en que vemos o entendemos determinadas realidades, esas palabras serán las que tengan sentido para nosotros, que encajen con lo que ya está en la sinapsis de nuestro cerebro.

# ANÁLISIS CUALITATIVO DE TEXTOS CLAVE MEDIANTE LA HERRAMIENTA INFORMÁTICA ATLAS.TI

Para el análisis cualitativo se han seleccionado los documentos gráficos que se consideran más representativos de las nueve entidades FEVAS objeto de estudio: las memorias y los textos de las páginas web.

Tanto las memorias como la web de una organización son, en realidad, las “tarjetas de presentación” de la misma. Su carácter público y de fácil acceso da lugar a que el texto seleccionado para formar de los contenidos de esos soportes documentales reflejen lo que la organización quiere que los demás conozcan de ella, aquello por lo que desea ser identificada, lo que necesita poner de relieve.

Teniendo en cuenta, como hemos visto en el apartado anterior, que el lenguaje es una importante fuente de evidencias de cómo son nuestros marcos conceptuales, analizar el lenguaje, las palabras que han empleado cada entidad para hablar de sí misma y de lo que hace, nos permite establecer con mayor objetividad cuáles son los nexos de unión entre ellas, y a partir de ahí poder diseñar con mayor fiabilidad el árbol de competencias FEVAS.

La decisión de optar por un análisis cualitativo supone la adopción de unas determinadas concepciones filosóficas y científicas, unas formas singulares de trabajar científicamente y fórmulas específicas de recogida de información y análisis de datos.

Con este análisis cualitativo se ha pretendido conocer a las distintas entidades analizadas a través del estudio de su propio discurso, obteniendo un conocimiento no mediado por definiciones conceptuales u operativas, ni filtrado por instrumentos de medida con alto grado de estructuración. El objetivo era comprender cuál es su naturaleza, su esencia.

La secuencia metodológica del análisis cualitativo de los textos ha sido la siguiente:

- a. **Reducción de datos:** El primer paso consistió en la simplificación o selección de información para hacerla más abaricable y manejable. Las tareas de reducción de datos constituyen procedimientos racionales que habitualmente consisten en la categorización y codificación; identificando y diferenciando unidades de significado. También, la reducción de datos supone seleccionar parte del material recogido, en función de criterios teóricos y prácticos, en todo caso, este proceso implica varias fases:
  - a. separación de unidades;
  - b. identificación y clasificación de unidades; y
  - c. síntesis y agrupamiento.

El análisis de datos cualitativos comporta la segmentación en elementos singulares. Los criterios para dividir la información en unidades pueden ser muy diversos: espaciales, temporales, temáticos, gramaticales, conversacionales o sociales. El más extendido consiste en separar segmentos que hablan del mismo tema o temático, con la dificultad de encontrar fragmentos de diversa extensión, a los que se aplica la distinción entre unidades de registro (fragmentos que aluden a un mismo tema o tópico) y unidades de enumeración (unidad sobre la que se realiza la cuantificación en líneas). En este caso la elección de las unidades de texto han sido las palabras

La codificación no es más que la operación concreta, el proceso físico o manipulativo, por la que se asigna a cada unidad un indicativo o código, propio de la categoría en la que consideramos incluida. Estas marcas pueden ser números o, más usualmente, palabras o abreviaturas con las que se van etiquetando las categorías. El establecimiento de categorías puede resultar de un procedimiento inductivo, es decir, a medida que se examinan los datos, o deductivo, habiendo establecido a priori el sistema de categorías sobre el que se va a codificar. En esta ocasión se ha utilizado el procedimiento inductivo. Para la categorización se tuvieron en cuenta los siguientes criterios dado que los datos iban a ser objeto de medición y tratamiento cuantitativo: exhaustividad, exclusión mutua y único principio clasificatorio.

- b. Disposición y transformación de datos:** Una disposición supone conseguir un conjunto ordenado de información, normalmente presentada en forma espacial, abarcable y operativa que permita dar respuesta a las cuestiones que originaron el análisis. Para esta tarea se necesita utilizar un programa informático, en este caso el programa utilizado ha sido el ATLAS.ti.

El ATLAS.ti es un potente software para el análisis visual de datos cualitativos de: textos, gráficos, audio y video. Ofrece una variedad de herramientas para llevar a cabo las tareas asociadas con una aproximación sistemática a los datos "sensibles". ATLAS.ti ayuda a descubrir los fenómenos complejos que se encuentran ocultos en los datos cualitativos. En esta ocasión se ha empleado para analizar el comando de textos.

# RESULTADOS DEL ANÁLISIS CUALITATIVO

La presentación de los resultados obtenidos del análisis cualitativo mediante ATLAS.ti sigue la siguiente estructura:

1. Ordenación por entidades de las palabras y las familias de palabras más utilizadas por cada entidad.
2. Comparativa entre entidades de las palabras más utilizadas en orden de preferencia.
3. Comparativa entre entidades de las familias de palabras más utilizadas en orden de preferencia.
4. Comparativa entre entidades de textos clave relativos a: misión, visión y valores.

Comparativa entre entidades del análisis organizacional. El planteamiento metodológico se basa fundamentalmente en el análisis comparativo. Del conjunto de términos que se utilizan para elaborar un mensaje, aún eliminando los artículos, preposiciones, conjunciones, adverbios, un texto contiene miles de palabras, la repetición de determinadas palabras por encima de incluso de 1 % pone en evidencia la intención del interlocutor de transmitir realidades específicas.

Cuanto más alto es el porcentaje mayor importancia le da, quien trasmite el mensaje, al contenido de esa palabra. Cuanta mayor diferencia hay entre la primera y el resto de las palabras, mayor importancia e interés se muestra en el mensaje por la misma.

## **APDEMA**

*Fuente: elaboración propia*

### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS VEINTE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Servicio	7,6
Personas	6,9
Programa	6,9
Asociación	6,6
Ocio	5,9
Adultos	5,4
Atención	5,4
Apoyo	5,2
Actividades	4,9
Discapacidad	4,9
Intelectual	4,9
Servicios	4,9
Permanente	4,7
Social	4,4
Usuarios	4,2
Largo	3,7
Ayuntamiento	3,4
Grupo	3,4
Grupos	3,4
Apoyos	3,2

### 3.0

#### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS VEINTE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Serv/servicio/servicios	17,2
Persona/personas/pers	12,1
Apoyo/apoyos	10,3
Programa/programas	10,3
Atencion/atención/atendido/ atendidos/atendidos	9,4
Social/sociales	9,1
Asociacion/asociaciones	8,8
Grupo/grupos	8,4
Activid/actividad/actividades	7,2
Ocio	7,2

## **APNABI - AUTISMO BIZKAIA**

*Fuente: elaboración propia*

### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS VEINTE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Personas	12,9
Atención	7,5
Familias	7
Actividades	5,7
Servicio	5,6
Persona	5,3
Centro	5,3
Hogar	4,9
Necesidades	4,9
Profesionales	4,4
Programa	4,3
Vida	4,1
Trabajo	4
Social	3,9
Actividad	3,8
Usuarios	3,5
Recursos	3,4
Desarrollo	3,4
Tea	3,2
Calidad	3

### 3.0

#### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS DIEZ FAMILIAS DE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Persona/personas	14,4
Atencion/atenciones/atendida/ atendidas/atendido/atendidos	8,1
Familia/familiar/familiares/familias	7,8
Actividad/actividades/actividaes	7,6
Servicio/servicios	6,7
Centro/centros	6,4
Hogar/hogares	5,5
Programa/programas	5,4
Profesional/profesionales	5
Social/sociales	4,7

**DISTRIBUCIÓN % DE LAS VEINTE  
PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Servicio	14,1
Necesidades	9,6
Familias	8,8
Personas	8,8
Programas	8,8
Cerebral	7
Parálisis	7
Atención	6,1
Afines	5,3
Alteraciones	5,3
Desarrollo	5,3
Servicios	5,3
Apoyo	4,4
Situaciones	4,4
Actividades	3,5
Afectadas	3,5
Calidad	3,5
Centros	3,5
Distintas	3,5

### 3.0

#### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS DIEZ FAMILIAS DE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Servicio/servicios	17,5
Necesidades/necesidad	11,1
Familias/familiar/familia	10,3
Personas/persona	9,5
Programa/programas	9,5
Cerebral	6,3
Paralisis	6,3
Atencion	5,6
Afines y alteracion	4,8
Desarrollo y apoyo/apoyos	4,8
Situacion/situaciones	4,8

## **ATZEGI**

*Fuente: elaboración propia*

### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS VEINTE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Personas	16,3
Discapacidad	9,8
Intelectual	9,1
Programa	7,3
Familias	5,4
Apoyo	4,7
Servicio	4,4
Actividades	4,3
Social	4,2
Atención	4
Programas	3,8
Participación	3,7
Vida	3,4
Viviendas	3,4
Grupo	3
Asociación	2,8
Colaboración	2,7
Diferentes	2,7
Ocio	2,6
Servicios	2,6

### 3.0

#### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS DIEZ FAMILIAS DE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Persona/personas	20,5
Programa/programas	12,9
Discapacidad/disc	11,7
Intelectual	10,4
Familia/familiar/familares/familias	9,4
Servicio/servicios	8,1
Apoyo/apoyos	7,9
Voluntario/voluntaria/voluntarias/ voluntarios/voluntariado	7
Social/sociales	6,1
Actividad/actividades	6

## **FUTUBIDE**

*Fuente: elaboración propia*

### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS VEINTE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

<b>Personas</b>	17,5
<b>Discapacidad</b>	8,9
<b>Tutela</b>	7,4
<b>Calidad</b>	6,7
<b>Servicio</b>	6,3
<b>Tuteladas</b>	5,9
<b>Asociación</b>	5,2
<b>Intelectual</b>	4,8
<b>Compromiso</b>	3,7
<b>Entidad</b>	3,7
<b>Personal</b>	3,7
<b>Patronato</b>	3,3
<b>Social</b>	3,3
<b>Vida</b>	3,3
<b>Desarrollo</b>	3
<b>Equipo</b>	2,6
<b>Forma</b>	2,6
<b>Momento</b>	2,6
<b>Persona</b>	2,6
<b>Presidente</b>	2,6

### **3.0**

#### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS DIEZ FAMILIAS DE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

<b>Personas/personas</b>	<i>23,4</i>
<b>Tutela/tutelar/tutelada/tuteladas</b>	<i>20,3</i>
<b>Discapacidad</b>	<i>10,4</i>
<b>Servicio/servicios</b>	<i>9,5</i>
<b>Calidad</b>	<i>7,8</i>
<b>Asociacion/asociaciones</b>	<i>7,8</i>
<b>Intelectual</b>	<i>6,1</i>
<b>Social/sociales/sociedad</b>	<i>5,6</i>
<b>Personal/personales</b>	<i>4,8</i>
<b>Compromiso</b>	<i>4,3</i>

## **GAUTENA**

*Fuente: elaboración propia*

### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS VEINTIÚN PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Servicio	11,3
Personas	8,4
Familias	7,6
Gestión	5,9
Apoyo	5,1
Participación	4,9
Servicios	4,9
Profesionales	4,7
Responsable	4,7
Fomentar	4,3
Objetivo	4,3
Acciones	3,9
Mejora	3,9
Social	3,7
Realizadas	3,5
Formación	3,3
Vivienda	3,3
Calidad	3,1
Cooperación	3,1
Día y ocio	3,1

### 3.0

#### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS DIEZ FAMILIAS DE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

<b>Servicio/servicios</b>	<i>20,7</i>
<b>Familia/familias/familiares</b>	<i>12,6</i>
<b>Persona/personas</b>	<i>12,1</i>
<b>Participacion/participantes</b>	<i>9,4</i>
<b>Mejora/mejorar/mejor</b>	<i>8,1</i>
<b>Objetivo/objetivos</b>	<i>7,9</i>
<b>Gestion</b>	<i>7,6</i>
<b>Realizada/realizadas</b>	<i>7,3</i>
<b>Apoyo/apoyos</b>	<i>7,1</i>
<b>Profesional/profesionales</b>	<i>7,1</i>

## **GORABIDE**

*Fuente: elaboración propia*

### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS VEINTE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Personas	14,7
Discapacidad	6,2
Intelectual	5,8
Actividades	5,5
Ocio	5,4
Centros	5,3
Apoyo	5,2
Día	5,1
Residencia	4,8
Usuarías	4,7
Atención	4,6
Calidad	4,3
Servicio	4,1
Tiempo	4
Servicios	3,8
Libre	3,4
Centro	3,3
Participación	3,2
Formación	3,1
Vida	3,1

### 3.0

#### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS DIEZ FAMILIAS DE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Persona/personas	20,1
Centro/centros	11,1
Residencia/residencial/ residenciales/residencias	10,2
Actividad/actividades/actividades.	10,1
Servicio/servicios	10,1
Apoyo/apoyos	9
Discapacidad	7,9
Intelectual	7,4
Usuario/usuario/usuarios/usuarios	7,1
Familia/familiar/familiares/familias	6,9

## **ULIAZPI**

*Fuente: elaboración propia*

### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS DIECINUEVE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

<b>Personas</b>	9,2
<b>Necesidades</b>	8,1
<b>Servicio</b>	8,1
<b>Apoyo</b>	7
<b>Atención</b>	7
<b>Familias</b>	6,7
<b>Discapacidad</b>	6,5
<b>Centro</b>	5,9
<b>Calidad</b>	5,4
<b>Intelectual</b>	5,4
<b>Actividades</b>	5,1
<b>Centros</b>	3,8
<b>Vida</b>	3,8
<b>Atendidas</b>	3,5
<b>Servicios</b>	3,2
<b>Vivienda</b>	3,2
<b>Estancias</b>	2,7
<b>Familiar</b>	2,7
<b>Gestión</b>	2,7

### 3.0

#### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS DIEZ FAMILIAS DE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Familias/familia/familiar/familiares	14,5
Personas/persona	13,8
Servicio/servicios	13,2
Centro/centros	11,3
Necesidad/necesidades	10,1
Apoyo/apoyos	9,4
Atencion	8,2
Intelectual/intelectuales	6,6
Actividad/actividades	6,6
Calidad	6,3

## **ASOCIACIÓN URIBE COSTA**

*Fuente: elaboración propia*

### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS VEINTE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Personas	13,9
Discapacidad	10,1
Asociación	8,9
Intelectual	8,8
Actividades	8,3
Centro	5,8
Familias	4,4
Vida	4
Apoyo	3,9
Día	3,6
Servicio	3,6
Programa	3,3
Usuarías	3,2
Centros	2,9
Actividad	2,8
Grupo	2,6
Servicios	2,5
Voluntariado	2,5
Atención	2,4
Ocio	2,4

### 3.0

#### **DISTRIBUCIÓN % DE LAS DIEZ FAMILIAS DE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Persona/personas	17,7
Discapacidad	11,7
Asociacion/asociaciones	10,9
Familia/familiar/familias/familiares	10,3
Intelectual	9,9
Centro/centros	9,9
Actividad/actividades	9,6
Servicio/servicios	6,9
Usuario/suaria/usuarios	6,6
Dia/dias/diaria/diarios	6,5

**DISTRIBUCIÓN % DE LAS DIECISÉIS  
PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Personas	16,7
Discapacidad	8,5
Centro	7,5
Actividades	7
Usuarios	5,7
Participacion	5,8
Programa	5,5
Familias	5,4
Intelectual	5,2
Persona	5,2
Trabajo	5,1
Vida	4,7
Diferentes	4,6
Dia	4,6
Centros	3,8
Todos	3,8

**DISTRIBUCIÓN % DE LAS DIEZ FAMILIAS  
DE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Persona/personas	18,8
Centro/centros	9,7
Familia/familias/familiares	9,2
Actividad/actividades	7,6
Discapacidad	7,4
Usuarios	7
Programa/programas	6,3
Participacion	4,8
Intelectual	4,8
Vida/vidas	4,7

**3.0****DISTRIBUCIÓN % DE LAS CATORCE  
PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Cerebral	14,3
Parálisis	13,1
Centro	10,4
Personas	10
Servicio	7
Usuarios	7
Centros	6,2
Social	6,2
Atención	5,8
Adultos	4,2
Servicios	4,2
Desarrollo	3,9
Ocupación	3,9
Trabajo	3,9

**DISTRIBUCIÓN % DE LAS DIEZ FAMILIAS  
DE PALABRAS MÁS UTILIZADAS**

Desarrollo/desarrollos/desarrollar	18,5
Cerebro/cerebral	13,6
Parálisis	12,3
Personas/personas	12,3
Servicio/servicios	10,2
Social/sociales	6,7
Usuarios	6,3
Adultos/adultas	4,2
Ocupación/ocupacional	4,2
Trabajo	4,2

Las tablas muestran tanto las palabras como las familias de palabras que cada entidad ha seleccionado para hablar de sí misma. Una lectura progresiva y continuada de cada una de las palabras o de cada una de las familias, manifiesta la intención de cada entidad, en ocasiones consciente pero en muchas otras inconsciente, de destacar aquello que consideran el núcleo de su labor cotidiana pero también de aquello que les preocupa o forma parte de intenciones futuras. Cada una se verá reflejada en esta selección.

Hay palabras y familias de palabras que se repiten de una entidad a otra, que son, por tanto, compartidas; hay otras palabras y familias que aparecen en unas entidades pero no en otra; y, por último, hay palabras y familias exclusivas. El primer grupo de palabras y familias conforman el nexo común, el escenario donde los marcos conceptuales coinciden y desde donde es más fácil construir lenguajes y acciones comunes. El segundo grupo conforma el ámbito de las alianzas y el último grupo el de la diferenciación.

Cuánto más coincidencia exista en el primer grupo, cuantas más palabras o familias de palabras se compartan más fácil resulta compartir sinergias y cursos de acción.

En el caso de las entidades de FEVAS analizadas existe una gran coincidencia, con respecto a la primera palabra que más se repite, personas, aparece en el 70 % de las entidades en primer lugar y en segundo lugar en el 20 % restante. Por tanto, existe un amplio escenario común entre las entidades. A partir de esta primera palabra las coincidencias son menores, pero es muy significativo que las coincidencias tiendan a la agrupación de entidades, por tanto, existe también un amplio campo para las alianzas.

### 3.0

#### COMPARATIVA DE LAS CINCO PALABRAS MÁS UTILIZADAS ENTRE ENTIDADES DE FEVAS

	1° LUGAR	2° LUGAR	3° LUGAR	4° LUGAR	5° LUGAR
<b>APDEMA</b>	<i>Servicio</i>	<i>Personas</i>	<i>Programa</i>	<i>Asociación</i>	<i>Ocio</i>
<b>APNABI</b>	<i>Personas</i>	<i>Atención</i>	<i>Familias</i>	<i>Actividades</i>	<i>Servicio</i>
<b>ASPACE GIPUZKOA</b>	<i>Servicio</i>	<i>Necesidades</i>	<i>Familias</i>	<i>Personas</i>	<i>Programas</i>
<b>ATZEGI</b>	<i>Personas</i>	<i>Discapacidad</i>	<i>Intelectual</i>	<i>Programa</i>	<i>Familias</i>
<b>FUTUBIDE</b>	<i>Personas</i>	<i>Discapacidad</i>	<i>Tutela</i>	<i>Calidad</i>	<i>Servicio</i>
<b>GAUTENA</b>	<i>Servicio</i>	<i>Personas</i>	<i>Familias</i>	<i>Gestión</i>	<i>Apoyo</i>
<b>GORABIDE</b>	<i>Personas</i>	<i>Discapacidad</i>	<i>Intelectual</i>	<i>Actividades</i>	<i>Ocio</i>
<b>ULIAZPI</b>	<i>Personas</i>	<i>Necesidades</i>	<i>Servicio</i>	<i>Apoyo</i>	<i>Atención</i>
<b>URIBE COSTA</b>	<i>Personas</i>	<i>Discapacidad</i>	<i>Asociación</i>	<i>Intelectual</i>	<i>Actividades</i>
<b>GOYENECHÉ</b>	<i>Personas</i>	<i>Discapacidad</i>	<i>Centro</i>	<i>Actividades</i>	<i>Usuarios</i>
<b>ASPACE BIZ.</b>	<i>Cerebral</i>	<i>Parálisis</i>	<i>Centro</i>	<i>Personas</i>	<i>Servicio</i>

#### AGRUPACIÓN DE ENTIDADES DE FEVAS ORDENADAS CONFORME A LA PRIMERA PALABRA MÁS UTILIZADA

	1° LUGAR	2° LUGAR	3° LUGAR
<b>APDEMA</b>	<i>Servicio</i>	<i>Personas</i>	<i>Programa</i>
<b>APNABI</b>	<i>Servicio</i>	<i>Personas</i>	<i>Familias</i>
<b>ASPACE GIPUZKOA</b>	<i>Servicio</i>	<i>Necesidades</i>	<i>Familias</i>
<b>ATZEGI</b>	<i>Personas</i>	<i>Necesidades</i>	<i>Servicio</i>
<b>FUTUBIDE</b>	<i>Personas</i>	<i>Atención</i>	<i>Familias</i>
<b>GAUTENA</b>	<i>Personas</i>	<i>Discapacidad</i>	<i>Intelectual</i>
<b>GORABIDE</b>	<i>Personas</i>	<i>Discapacidad</i>	<i>Intelectual</i>
<b>ULIAZPI</b>	<i>Personas</i>	<i>Discapacidad</i>	<i>Tutela</i>
<b>URIBE COSTA</b>	<i>Personas</i>	<i>Discapacidad</i>	<i>Asociación</i>
<b>GOYENECHÉ</b>	<i>Personas</i>	<i>Discapacidad</i>	<i>Centro</i>
<b>ASPACE BIZ.</b>	<i>Cerebral</i>	<i>Parálisis</i>	<i>Centro</i>

## AGRUPACIÓN EN FUNCIÓN SÓLO DE LA 1ª PALABRA MÁS UTILIZADA

	<b>1ª PALABRA</b>
<b>APDEMA</b>	<i>Servicio</i>
<b>GAUTENA</b>	<i>Servicio</i>
<b>ASPACE GIP.</b>	<i>Servicio</i>
<b>ULIAZPI</b>	<i>Personas</i>
<b>APNABI</b>	<i>Personas</i>
<b>ATZEGI</b>	<i>Personas</i>
<b>GORABIDE</b>	<i>Personas</i>
<b>FUTUBIDE</b>	<i>Personas</i>
<b>URIBE COSTA</b>	<i>Personas</i>
<b>GOYENECHÉ</b>	<i>Personas</i>
<b>ASPACE BIZ.</b>	<i>Cerebral</i>

## AGRUPACIÓN EN FUNCIÓN SÓLO DE LA 2ª PALABRA MÁS UTILIZADA

	<b>2ª PALABRA</b>
<b>APDEMA</b>	<i>Personas</i>
<b>GAUTENA</b>	<i>Personas</i>
<b>ASPACE GIP.</b>	<i>Necesidades</i>
<b>ULIAZPI</b>	<i>Necesidades</i>
<b>APNABI</b>	<i>Atención</i>
<b>ATZEGI</b>	<i>Discapacidad</i>
<b>GORABIDE</b>	<i>Discapacidad</i>
<b>FUTUBIDE</b>	<i>Discapacidad</i>
<b>URIBE COSTA</b>	<i>Discapacidad</i>
<b>GOYENECHÉ</b>	<i>Discapacidad</i>
<b>ASPACE BIZ.</b>	<i>Parálisis</i>

## AGRUPACIÓN EN FUNCIÓN SÓLO DE LA 3ª PALABRA MÁS UTILIZADA

	<b>3ª PALABRA</b>
<b>ATZEGI</b>	<i>Intelectual</i>
<b>GORABIDE</b>	<i>Intelectual</i>
<b>APDEMA</b>	<i>Programa</i>
<b>ULIAZPI</b>	<i>Servicio</i>
<b>FUTUBIDE</b>	<i>Tutela</i>
<b>URIBE COSTA</b>	<i>Asociación</i>
<b>GAUTENA</b>	<i>Familias</i>
<b>ASPACE GIP.</b>	<i>Familias</i>
<b>APNABI</b>	<i>Familias</i>
<b>GOYENECHÉ</b>	<i>Centro</i>
<b>ASPACE BIZ.</b>	<i>Centro</i>

Por otro lado, el análisis de familias de palabras revela una menor coincidencia. La palabra persona/s pasa de ser la primera para un 70 % de las entidades a un 55 %, y en segundo lugar del 20 % al 1 %. En los siguientes órdenes de preferencia las agrupaciones también son menores y hay más dispersión, introduciéndose nuevos términos como centro, asociación, apoyo y residencia.

### 3.0

#### COMPARATIVA DE LAS TRES FAMILIAS DE PALABRAS MÁS UTILIZADAS

	1° LUGAR	2° LUGAR	3° LUGAR
<b>APDEMA</b>	<i>Serv/servicio/os</i>	<i>Persona/as/pers</i>	<i>Apoyo/os</i>
<b>GAUTENA</b>	<i>Servicio/os</i>	<i>Familia/as/ares</i>	<i>Persona/as</i>
<b>ASPACE GIP.</b>	<i>Servicio/os</i>	<i>Necesidad/dades</i>	<i>Familia/ar/as</i>
<b>GOYENECHÉ</b>	<i>Persona/as</i>	<i>Centro/os</i>	<i>Familia/as/ares</i>
<b>APNABI</b>	<i>Persona/as</i>	<i>Atencion/es/dida/ didas/dido/didos</i>	<i>Familia/ar/ares/as</i>
<b>ATZEGI</b>	<i>Persona/as</i>	<i>Programa/as</i>	<i>Discapacidad/disc</i>
<b>FUTUBIDE</b>	<i>Personas/as</i>	<i>Tutela/ar/ada/adas</i>	<i>Discapacidad</i>
<b>GORABIDE</b>	<i>Persona/as</i>	<i>Centro/os</i>	<i>Residencia/al/ales/as</i>
<b>URIBE COSTA</b>	<i>Persona/as</i>	<i>Discapacidad</i>	<i>Asociacion/es</i>
<b>ULIAZPI</b>	<i>Familia/as/ar/ares</i>	<i>Persona/as</i>	<i>Servicio/os</i>
<b>ASPACE BIZ.</b>	<i>Desarrollo/ar</i>	<i>Cerebro/bral</i>	<i>Paralisis</i>

#### AGRUPACIÓN DE ENTIDADES CONFORME A LA PRIMERA FAMILIA DE PALABRAS MÁS UTILIZADA

	1° FAMILIA
<b>APDEMA</b>	<i>Servicio</i>
<b>GAUTENA</b>	<i>Servicio</i>
<b>ASPACE GIP.</b>	<i>Servicio</i>
<b>ULIAZPI</b>	<i>Familia</i>
<b>APNABI</b>	<i>Personas</i>
<b>ATZEGI</b>	<i>Personas</i>
<b>GORABIDE</b>	<i>Personas</i>
<b>FUTUBIDE</b>	<i>Personas</i>
<b>URIBE COSTA</b>	<i>Personas</i>
<b>GOYENECHÉ</b>	<i>Personas</i>
<b>ASPACE BIZ.</b>	<i>Desarrollo</i>

Del análisis comparativo de los textos referidos a elementos clave en la organización de las entidades, comprobamos que la coincidencia en lo que respecta al enunciado de la misión es prácticamente total, teniendo como núcleo de acción la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.

En relación a la visión, las entidades analizadas también coinciden unánimemente en el camino al cual se dirigen: ser referente en lo que respecta a su práctica profesional.

Es a partir de este nivel donde comienzan a aparecer las diferencias. Si hablamos de valores, la coincidencia tiene que ver más con la naturaleza de esos valores, centrados en las personas, que con los valores en sí mismos. Sólo hay un valor que concentra la selección en más de la mitad de las entidades, concretamente en el 55 % de las mismas, y ese valor es el compromiso.

Por último, si comparamos el análisis organizacional de cada una de las entidades objeto de estudio, comprobamos que no todas parten del mismo punto. Un aspecto positivo es el hecho de que prácticamente la totalidad de las entidades especifican y son conscientes de su misión, visión y valores; y que prácticamente la mitad de ellas han elaborado plan estratégico.

El contar con plan estratégico facilita enormemente la implantación del modelo de competencias porque las dinámicas que genera la elaboración de dicho plan en cuanto a codificación de procesos prepara para las tareas sistemáticas de identificación y normalización de competencias.

## MISIÓN ¿QUÉ HACEMOS?

---

<b>APDEMA</b>	<i>Mejorar la calidad de vida de los alaveses con discapacidad intelectual y la de sus familias.</i>
<b>APNABI</b>	<i>Mejorar la calidad de vida de las personas con Autismo y otros trastornos del Espectro Autista y sus familias, garantizando una atención personalizada, integral y de calidad a lo largo de todo su ciclo vital.</i>
<b>ASPACE GIP.</b>	<i>Mejorar la calidad de vida de las personas afectadas de parálisis cerebral y alteraciones afines, así como de su entorno, comprometiéndonos en el desarrollo de apoyos y programas, que funcionarán siempre en base a principios normalizadores.</i>
<b>ATZEGI</b>	<i>Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual de Gipuzkoa y la de sus familias.</i>
<b>FUTUBIDE</b>	<i>Ejercer la figura de guarda legal que le haya sido encomendada judicialmente de personas preferentemente con discapacidad intelectual, protegiendo y garantizando sus derechos, promoviendo su pleno desarrollo personal, su máxima inclusión social y la mejor calidad de vida.</i>
<b>GAUTENA</b>	<i>Mejorar la calidad de vida de las personas con trastornos del espectro autista y la de otras personas con necesidades de apoyo equivalentes, así como la de sus familias, en Gipuzkoa.</i>
<b>GORABIDE</b>	<i>Mejorar la calidad de vida de las personas de Bizkaia con discapacidad intelectual y sus familias, proporcionando a las personas usuarias y a nuestros clientes institucionales y privados soluciones avanzadas y servicios de calidad, y promoviendo una sociedad más justa y cohesionada.</i>
<b>ULIAZPI</b>	<i>Garantizar la prestación de servicios que mejoren la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual e importantes necesidades de apoyo en el Territorio de Gipuzkoa, proporcionando una atención integral y personalizada que busca la satisfacción de nuestros usuarios, sus familias y las personas de la organización, actuando como una entidad socialmente responsable.</i>
<b>URIBE COSTA</b>	<i>Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.</i>
<b>GOYENECHÉ</b>	<i>Ofrecer programas y servicios que proporcionen apoyo de la más alta calidad y socialmente responsables a personas con discapacidad intelectual, para que puedan llevar una vida rica y llena de oportunidades.</i>
<b>ASPACE BIZ.</b>	<i>Promover que en Bizkaia todas y cada una de las personas con parálisis cerebral y afines, y sus familiares, puedan gozar, durante todo su ciclo vital, de una calidad de vida integral en condiciones de plena igualdad, participación y libre elección, así como contribuir al progreso de una sociedad inclusiva y respetuosa con la diversidad.</i>

---

## **VISIÓN ¿QUÉ QUEREMOS SER?**

---

<b>APDEMA</b>	<i>Una respuesta a las diferentes necesidades en la vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.</i>
<b>APNABI</b>	<i>Un referente en autismo y otros trastornos del Espectro Autista por: a) buenas prácticas realizadas para mejorar la calidad de vida; b) modelos de atención ajustados a las necesidades de las personas; c) respuesta global; y d) participación social.</i>
<b>ASPACE GIP.</b>	<i>Ser reconocida como una organización que da respuestas de calidad a las distintas necesidades de los usuarios y sus familias.</i>
<b>ATZEGI</b>	<i>Ser un referente y una "compañera de viaje" en todo el proceso vital de la persona con discapacidad intelectual, desde su nacimiento hasta la última etapa de la vida, ofreciendo asesoramiento a las familias y servicios a los afectados allá donde lo necesiten</i>
<b>FUTUBIDE</b>	<i>Una organización referencial en el ámbito de la tutela, a partir del desarrollo de un modelo propio de atención, centrado en la persona, desde donde desarrollar planes de vida individualizados, basándose en las necesidades, apoyos y posibilidades de cada persona.</i>
<b>GAUTENA</b>	<i>Una entidad de referencia en el ámbito europeo, en la intervención con personas con trastornos del espectro autista y personas con otras necesidades de apoyo equivalentes</i>
<b>GORABIDE</b>	<i>Una organización excelente, cohesionada y referente en la provisión de propuestas y soluciones avanzadas y de calidad a las personas con discapacidad intelectual y sus familias.</i>
<b>ULIAZPI</b>	<i>Un Servicio capaz de dar respuesta a las necesidades y deseos de las personas con discapacidad intelectual y necesidades de apoyo generalizado y de sus familias, potenciador de su autodeterminación; con un funcionamiento basado en los principios de Calidad.</i>
<b>URIBE COSTA</b>	<i>Un servicio integral de calidad a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias, capaz de adaptarse y anticiparse a la evolución de sus necesidades.</i>
<b>GOYENECHE</b>	<i>Un instrumento para construir una sociedad donde las personas con discapacidad intelectual sean ciudadanos de primera y en igualdad de derechos.</i>
<b>ASPACE Biz.</b>	<i>Conseguir que cada persona goce, durante todo su ciclo vital, de una calidad de vida integral en condiciones de plena igualdad, participación y libre elección, en una sociedad inclusiva y respetuosa con la diversidad.</i>

---

## VALORES ¿EN QUÉ CREEMOS?

<b>APDEMA</b>	<i>Apoyo familiar / Calidad de los servicios / Mentalización social</i>
<b>APNABI</b>	<i>Compromiso ético con las personas, las organizaciones y la sociedad / Igualdad de oportunidades e inclusión social / Participación, trabajo en equipo y consenso / Profesionalidad / Formación continua / Orientación al cliente / Responsabilidad y colaboración pública / Transparencia en la gestión / Mejora continua</i>
<b>ASPACE GIP</b>	<i>Honestidad / Comprensión / Compromiso / Respeto</i>
<b>ATZEGI</b>	<i>Apoyo familiar / Autonomía / Sensibilización social</i>
<b>FUTUBIDE</b>	<i>Profesionalidad / Calidad en la atención / Ética profesional / Respeto a las personas tuteladas y dignidad en el trato personal / Voluntariado / Compromiso personal y social / Conciliando presente y futuro / Innovación</i>
<b>GAUTENA</b>	<i>Respeto por las personas / Atención integral / Excelencia</i>
<b>GORABIDE</b>	<i>Orientación a la persona usuaria / Orientación a clientes / Solidaridad / Profesionalidad / Participación / Reivindicación / Innovación / Mejora continua / Transparencia</i>
<b>ULIAZPI</b>	<i>Orientación al cliente / Respeto / Atención individualizada / Seguridad a las Familias / Competencia / Participación / Compromiso / Eficiencia</i>
<b>URIBE COSTA</b>	<i>Dignidad de la persona / Autodeterminación / Individualidad / Compromiso ético / Defensa de los Derechos / Inclusión / Calidad de vida / Participación social / Transparencia</i>
<b>GOYENECHÉ</b>	<i>Planificación centrada en la persona / Respeto y defensa de derechos / Relación afectuosa y trato digno / Ejercicio profesional competente y comprometido / Relación con la comunidad y liderazgo compartido / Comunicación abierta / Mejora continua / Inclusión</i>
<b>ASPACE BIZ.</b>	<i>Dignidad / Autonomía y libertad de elección / Participación / Igualdad y no discriminación / Respeto y valoración de la diversidad / cooperación y solidaridad / Calidad y mejora continua / Orientación al interés general</i>

# ÁRBOL DE COMPETENCIAS FEVAS

La principal finalidad del árbol de competencias FEVAS era situar a cada una de las entidades objeto de análisis en la realidad de la gestión de personas basada en competencias. Los objetivos que se perseguían con el estudio eran:

1. Depurar de la ingente documentación existente sobre competencias, la información más precisa y rigurosa sobre los procesos operativos de implementación de la gestión de personas basada en competencias, al objeto de proponer plantillas de implementación.
2. Diseñar el árbol de competencias FEVAS con el objeto de:
  - a. representar los diferentes niveles del modelo de gestión por competencias;
  - b. situar a cada entidad en el momento del proceso en el que se encuentre;
  - c. establecer los escenarios comunes.

Para ello, en primer lugar, se ha trabajado la justificación (portafolio 1) de la necesidad de implementación del enfoque de competencias debido a razones externas e internas que presionan sobre la organización del trabajo en las distintas entidades. A continuación, se ha elaborado un manual (portafolio 2) de implementación con un lenguaje claro y conciso para facilitar la toma de decisión; y, por último, se ha analizado los textos clave de las entidades identificando los nexos comunes y su situación respecto al proceso de implementación (portafolio 3).

A continuación se expondrá la plantilla de implementación del proceso de gestión de personas basada en competencias y después el árbol de competencias FEVAS. La siguiente plantilla tiene vocación de guía una vez contrastado

## 1 PLANTILLA DE IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

### PASOS ESENCIALES

<i>Misión</i>	<i>Define el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la federación de entidades.</i>
<i>Visión</i>	<i>Define y describe la situación futura que desea tener la federación de entidades.</i>
<i>Valores</i>	<i>Define el conjunto de principios, creencias, reglas que son soporte de la cultura organizacional.</i>
<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Define de forma operativa los logros que la federación de entidades pretende alcanzar.</i>

### PASOS FACILITADORES

<i>Plan estratégico</i>	<i>Define las directrices y acciones a seguir por la federación de entidades en un tiempo determinado para alcanzar los objetivos planteados.</i>
-------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### FASES DEL PROCESO

<i>Modelo</i>	<i>Selección entre los tres modelos: Funcionalista (identifica y define competencias técnicas asociadas a un cargo o tarea); Conductual (se mueve en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado) o Constructivista (las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado)</i>
<i>Tipos</i>	<i>Selección de competencias de los distintos diccionarios o catálogos de competencias.</i>
<i>Identificación</i>	<i>Mediante: análisis funcional, metodología DACUM, metodología AMOD, metodología SCID o metodología ETED.</i>
<i>Normalización</i>	<i>Proceso de interacción y acuerdo entre diferentes agentes con el propósito de establecer un estándar sobre las competencias que son representativas.</i>
<i>Formación</i>	<i>Proceso de enseñanza/aprendizaje que facilita la transmisión de conocimientos y la generación de habilidades y destrezas, pero además desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos en situaciones reales de trabajo.</i>
<i>Certificación</i>	<i>Acto mediante el cual se reconoce la competencia. Implica una evaluación previa en función de los requerimientos de la norma de competencia.</i>

## 2 PROPUESTA DE PLANTILLA DE IMPLEMENTACIÓN DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS

<b>PASOS ESENCIALES</b>	<i>meta-Misión</i>	<i>Consensuada entre las distintas entidades partiendo de las misiones de cada una de ellas.</i>
	<i>meta-Visión</i>	<i>Consensuada entre las distintas entidades partiendo de las visiones de cada una de ellas</i>
	<i>meta-Valores</i>	<i>Consensuados entre las distintas entidades partiendo de los valores de cada una de ellas.</i>
	<i>Objetivos estratégicos</i>	<i>Los propios de cada entidad.</i>
<b>PASOS FACILITADORES</b>	<i>Plan estratégico</i>	<i>El elaborado por cada entidad como proceso facilitador aunque no indispensable.</i>
<b>FASES DEL PROCESO</b>	<i>Modelo</i>	<i>Competencias del modelo conductual</i>
	<i>Tipos</i>	<i>Competencias matriz: son comunes a todas las entidades que conforman FEVAS y están relacionadas con la misión y visión compartida, de naturaleza organizacional.</i>
		<i>Competencias clave: son comunes a todas las entidades que conforman FEVAS y están relacionadas con los valores de cada entidad, para todos los profesionales de cada organización.</i>
	<i>Identificación</i>	<i>Metodología DACUM</i>
	<i>Normalización</i>	<i>Negociación y consenso entre las distintas entidades para la legitimación de indicadores de las competencias.</i>
	<i>Formación</i>	<i>Directrices Estrategia Formativa FEVAS.</i>
<i>Certificación</i>	<i>Interna y externa a la federación de entidades.</i>	

## ARBOL DE COMPETENCIAS

---

**CERTIFICACIÓN**

---

**NORMALIZACIÓN**

---

**COMPETENCIAS  
TÉCNICAS**

---

**OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS**

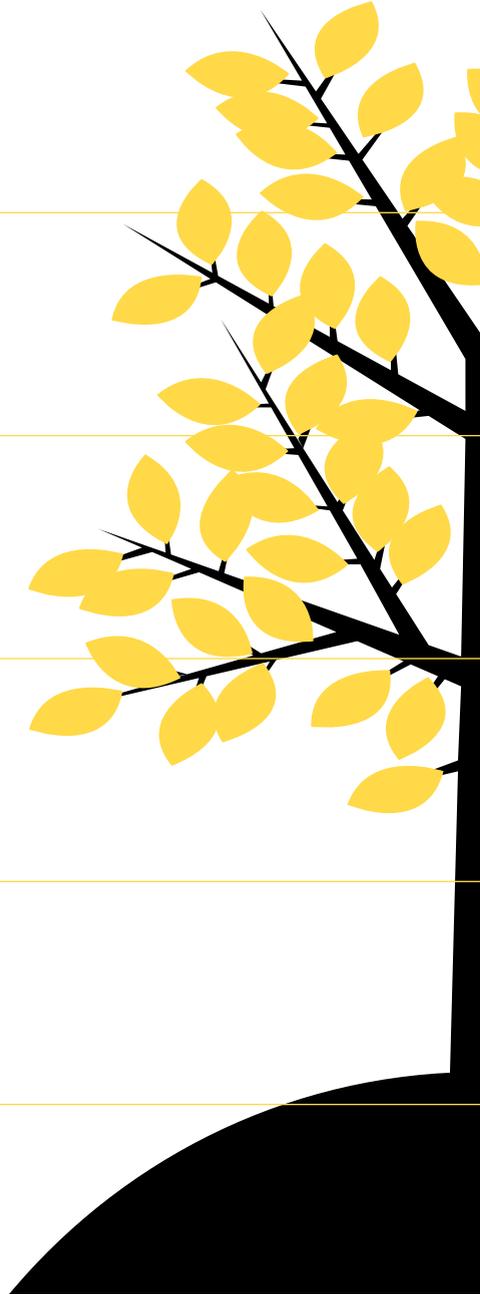
---

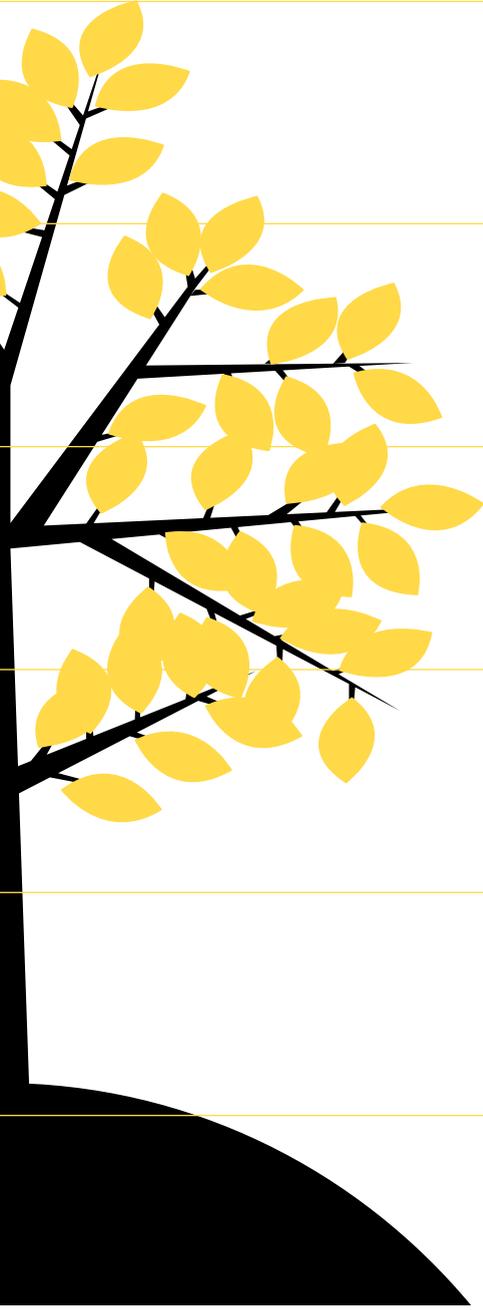
**VALORES**

---

**MISIÓN  
Y VISIÓN**

---



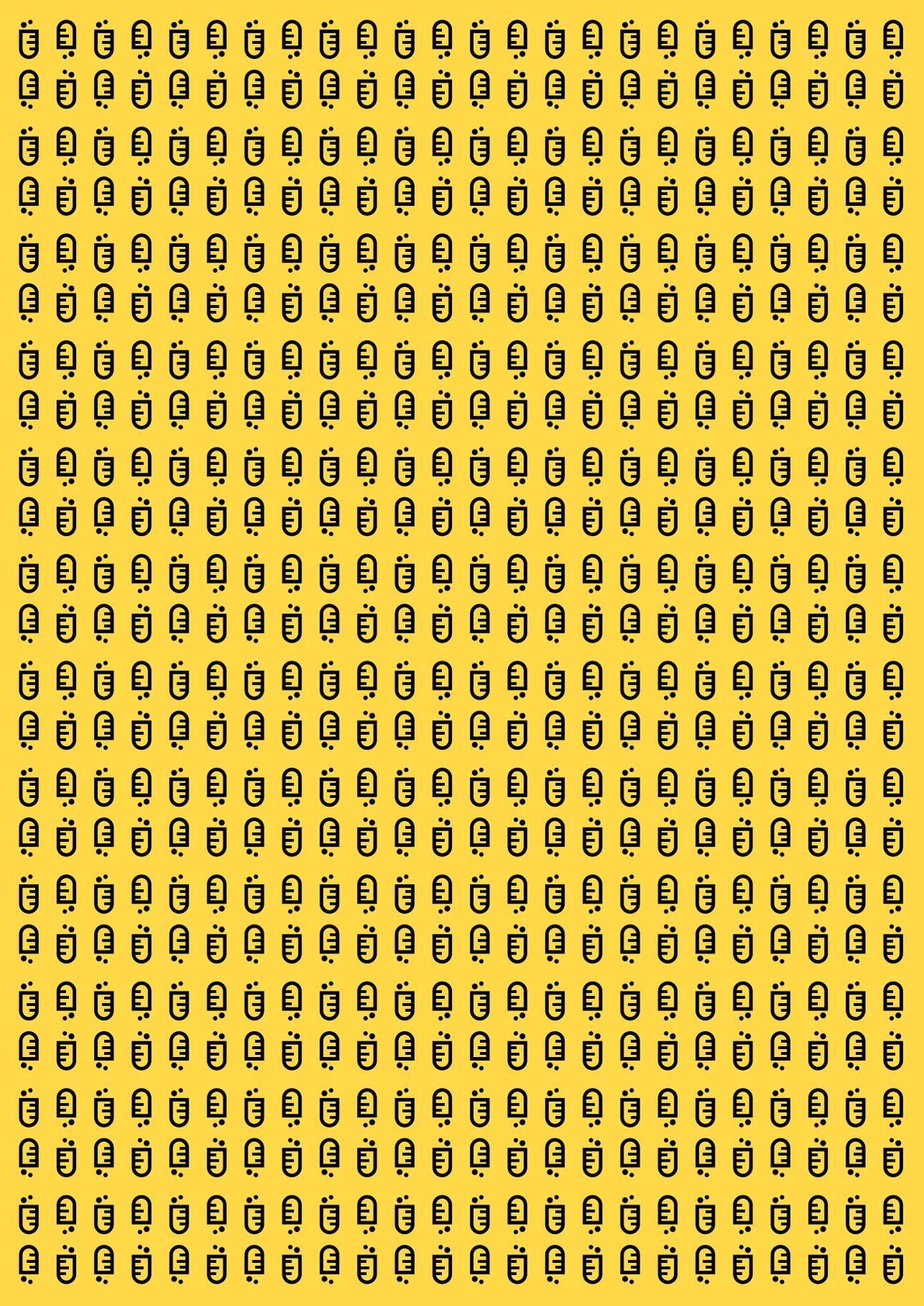


**COMPETENCIAS  
COLECTIVAS**

**COMPETENCIAS  
CLAVE**

**COMPETENCIAS  
MATRIZ**





**EN EL PORTAFOLIO N°3 SE ANALIZA LA REALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES INTEGRANTES DE FEVAS PARA ABORDAR UN PROCESO GLOBAL E INTEGRAL QUE LEGITIME EL CAMBIO DE PARADIGMA QUE SUPONE LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES DESDE LAS COMPETENCIAS.**

**LOS TRES PORTAFOLIOS SON PARTE DE LAS HERRAMIENTAS DISEÑADAS PARA FACILITAR EL PROCESO DE PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN.**



ideiacom



FEVAS

**( ETORBIZI )**

BERRIKUNTZA SOZIOSANITARARIOAKO EUSKAL FUNDATZIOA  
FUNDACIÓN IMASCA PARA LA INNOVACIÓN SOCIO-SANITARIA  
BASQUE FOUNDATION FOR SOCIAL AND HEALTH CARE INNOVATION

