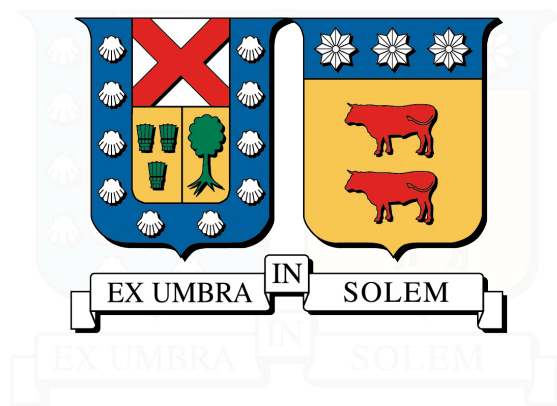


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO - CHILE



**CONFECCIÓN DE UN PLAN DE GESTIÓN DE COMUNICACIONES PARA EL
PROYECTO LÍNEA DE DISCAPACIDAD DEL PROGRAMA +CAPAZ
DISEÑADO PARA ORGANIZACIONES QUE TRABAJAN CON PERSONAS EN
SITUACIÓN DE DISCAPACIDAD**

DIGNA MUÑOZ DONOSO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA : SR. JUAN TAPIA GERTOSIO
PROFESOR CORREFERENTE : SR. FERNANDO YANINE
PROFESOR CORREFERENTE : SRA. PILAR GÁRATE

NOVIEMBRE 2016

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, que siempre ha sido y seguirá siendo mi inspiración. Gracias por cada una de tus enseñanzas, paciencia, apoyo y amor incondicional. Eres mi pilar fundamental.

A mi padre, que es la motivación para mi mejora continua. Gracias por darnos el privilegio de estudiar y por tu paciencia en este proceso. Te admiro mucho.

A mi hermano, de quién admiro esa pasión y dedicación por realizar las cosas que le encantan. Siempre seremos familia.

A Ignacio, mi partner en esta etapa y ojalá de muchas más. Por esa palabra de aliento cada vez que flaqueaba este trabajo, por su paciencia y amor.

A aquellos que me han acompañado durante toda mi vida y durante mi proceso universitario; a quienes de una u otra forma han fomentado y aportado a que logre terminar mis estudios y mi memoria; a quienes siempre creyeron en mis capacidades y me ayudaron a desarrollar más herramientas.

A Cristian Cancino, quién desde el primer momento ha colaborado con este trabajo, abriéndonos las puertas de su trabajo y compartiendo su tiempo, información y conocimientos. Sin su aporte este trabajo no se habría realizado. Admiro su labor y es gratificante ver que personas con vocación tengan la oportunidad de generar cambios.

Por último, gracias a los docentes Juan Tapia y Fernando Yanine, quiénes me han apoyado y dirigido en este proceso con su mirada profesional y paciencia.

Voy por más...

RESUMEN EJECUTIVO

Chile es un país donde 2.068.072 personas viven con discapacidad (12,9 % de la población). Sólo el 29,2 % de ellas (569.745 personas) posee un trabajo remunerado, es decir 70,8 % de las personas en situación de discapacidad se encuentra desempleada estando en edad productiva (casi 20 % más que la población total) (FONADIS y INE, 2004).

Con el fin de abordar los altos niveles de desempleo de las personas en situación de discapacidad, nace la Línea de Discapacidad del programa +Capaz. Es una iniciativa gubernamental que pretende aportar a la inclusión laboral de este segmento de la población. Para ello, poseen un plan de capacitación que durante el periodo 2014-2018 brinda conocimientos técnicos y habilidades transversales para ingresar en mejores condiciones al mundo laboral.

La línea de discapacidad +Capaz y las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad buscan cooperar a este segmento de la población, trabajando unilateralmente por mejorar su calidad de vida.

Este trabajo propone que la vinculación de estas dos entidades puede ser un aporte para el éxito del proyecto. Para ello se desarrolla un Plan de Gestión de Comunicaciones, que permita evitar una comunicación improvisada y/o fallida.

La ejecución de la propuesta se podrá dividir en las siguientes etapas:

1. Etapa 0: Contempla una invitación a las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad, para conocer la Línea de Discapacidad +Capaz.
2. Etapa 1: Contempla la entrega de todos los detalles necesarios de la Línea de Discapacidad +Capaz a las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad.
3. Etapa 2: Se les da conocer a las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad la importancia de su colaboración y se les invita a ser partícipes de la iniciativa.
4. Etapa 3: Contempla el envío de una notificación de la disponibilidad de un nuevo curso de capacitación.

Alinear ambas partes permitirá que el proyecto reciba la colaboración de las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad, quienes podrán transmitir toda la información relacionada con el proyecto a sus miembros. Es así como la Línea de Discapacidad +Capaz logrará entablar una nueva vía de comunicación con su público objetivo, esperando como consecuencia un aumento de participación en sus cursos de capacitación.

Índice de Contenidos

1. Introducción	1
2. Problemática	3
3. Objetivos	5
3.1. Objetivo General	5
3.2. Objetivos Específicos	5
4. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	7
4.1. Línea discapacidad del programa +Capaz	8
4.1.1. Componentes del proyecto	8
4.1.2. Modelos de Trabajo	8
4.1.3. Proveedores de Capacitación	9
4.1.4. Requisitos de Ingreso	9
4.1.5. Postulación y selección	9
4.1.6. Comunicaciones con el Público Objetivo	10
5. Marco Teórico	11
5.1. Antecedentes	11
5.1.1. Estudio Nacional de Discapacidad en Chile 2004 (ENDISC)	11
5.1.1.1. Prevalencia Nacional	12
5.1.1.2. Hogares y personas con discapacidad	12
5.1.1.3. Impacto económico de la discapacidad en la familia	13
5.1.1.4. Discapacidad y Educación	13
5.1.1.5. Situación laboral	14
5.1.2. Ley N° 20.422	15
5.1.2.1. Discapacidad	15
5.1.2.2. Discriminación	15
5.1.2.3. Igualdad de Oportunidades	15
5.1.2.4. Accesibilidad	16
5.1.2.5. Calificación y certificación	16
5.1.2.6. De la capacitación e inserción laboral	17
5.1.2.7. Registro Nacional de Discapacidad	18
5.1.2.8. Inclusión	18
5.2. Bases Teóricas	19
5.2.1. Stakeholders	19
5.2.2. Comunicación en un proyecto	19
5.2.3. Fundamentos de la Dirección de Proyectos	19
5.2.3.1. Proyecto	20
5.2.3.2. Relación Portafolio, Programa y Proyecto	20
5.2.3.3. Dirección de Proyectos	20
5.2.3.4. Rol del Director de Proyecto	20

5.2.3.5.	Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos	21
5.2.3.6.	Áreas de Conocimiento	21
5.2.4.	Planificar la Gestión de las Comunicaciones	22
5.2.4.1.	Entradas	23
5.2.4.2.	Herramientas y Técnicas	24
6.	Metodología	27
7.	Recopilación de Entradas	29
7.1.	Plan para la dirección del proyecto	29
7.2.	Registro de Interesados	29
7.2.1.	Información de Identificación	29
7.2.2.	Información de Evaluación	30
7.2.3.	Clasificación	30
7.3.	Factores Ambientales de la Institución	31
7.3.1.	Cultura Organizacional	31
7.3.2.	Estructura de la Institución	31
7.3.3.	Gobierno de la Institución	31
7.3.4.	Distribución geográfica de instalaciones	32
7.3.5.	Distribución de recursos	32
7.3.6.	Estándares Gubernamentales	32
7.3.7.	Infraestructura	33
7.3.8.	Recursos Humanos Existentes	33
7.3.9.	Gestión de Personal	33
7.3.10.	Sistemas de autorización de trabajos de la institución	33
7.3.11.	Condiciones de Mercado	33
7.3.12.	Tolerancia al riesgo por parte de los interesados	33
7.3.13.	Canales de Comunicación establecidos de la institución	34
7.3.14.	Sistema de Información para la Dirección del Proyecto	34
7.4.	Activos de los procesos de la Institución	34
8.	Aplicación de Herramientas y Técnicas	35
8.1.	Análisis de Requisitos de Comunicación	35
8.2.	Determinación de Tecnologías de Comunicación	36
8.3.	Modelos de Comunicación	37
8.4.	Métodos de Comunicación	39
8.5.	Reuniones	39
9.	Propuesta Plan de Gestión de Comunicaciones de la Línea de Discapacidad +Capaz	41
9.1.	Requisitos de Comunicación	41
9.2.	Información	42
9.3.	Motivo de Distribución	42
9.4.	Plazos, frecuencia y responsable de comunicar	43
9.5.	Tecnologías y Métodos de distribución	44
9.6.	Recursos a utilizar	45
9.7.	Costos vs Beneficios	46
9.8.	Proceso de escalamiento	46
9.9.	Método de actualización y refinación del plan	46
9.10.	Glosario de terminología común	47
9.11.	Diagrama de flujo	48
9.12.	Restricciones	49
10.	Sugerencias	51
10.1.	De la aplicación	51
10.2.	De las notificaciones	51

11. Conclusiones	53
Bibliografía	55
A. Anexos	57
A.1. Barreras y beneficios de la Inclusión Laboral	57
A.2. Tasa de ocupación de personas con y sin discapacidad en países de la OCDE	58
A.3. Detalle Línea de Discapacidad +Capaz hasta Diciembre 2015	59
A.4. Resultados Línea de Discapacidad +Capaz 2015	60
A.5. Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos	61
A.6. Detalle Línea de Discapacidad +Capaz hasta Diciembre 2016	62
A.7. Distribución regional de las Organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad en Chile	63
A.8. Estructura de una Organización	64
A.9. Organigrama de la Línea de Discapacidad +Capaz de SENCE	65



Índice de Tablas

7.1. Identificación de Organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad. . .	29
8.1. Requisitos de Comunicación.	35
8.2. Análisis de la información para la selección de Tecnología de Comunicación.	36
8.3. Tecnologías de Comunicación propuestas.	37
8.4. Detalle de componentes del modelo de comunicación en las distintas etapas propuestas. . . .	39
9.1. Detalle de Requisitos de Comunicación de las Organizaciones que trabajan con PeSD sobre el proyecto.	41
9.2. Detalle de información	42
9.3. Detalle de motivos de distribución de cada mensaje.	42
9.4. Detalle de plazos, frecuencia y responsable a comunicar propuesto.	43
9.5. Teconologías de Comunicación y Métodos de Distribución.	44
9.6. Detalle de recursos necesarios para la ejecución de la propuesta.	45
9.7. Detalle de Costos vs Beneficios	46



Índice de Figuras

2.1. Comparación entre las personas con discapacidad (PcD) y Población Total, según realiza trabajo remunerado o no en Chile.	3
5.1. Prevalencia nacional de la discapacidad en Chile 2004.	12
5.2. Porcentaje de hogares con al menos una persona con discapacidad en Chile 2004.	12
5.3. Impacto económico de la discapacidad en la familia en Chile 2004. Distribución porcentual.	13
5.4. Distribución numérica y porcentual de discapacidad según nivel de estudio completado en Chile 2004.	13
5.5. Distribución numérica y porcentual de discapacidad según nivel de estudio completado en Chile 2004.	14
5.6. Nivel de interacción de los Grupos de Procesos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.	21
5.7. Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas.	22
5.8. Modelo Básico de Comunicación.	25
7.1. Matriz Impacto-Cooperación	30
8.1. Modelo de Comunicación Proyecto-PeSD actual	37
8.2. Propuesta de Modelo general de Comunicación entre el Proyecto, Organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad y PeSD	38
8.3. Modelo de Comunicación entre el Proyecto - Organizaciones que trabajan con PeSD	38
9.1. Propuesta de Modelo general de Comunicación entre el Proyecto, Organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad y PeSD con Retroalimentación	47
9.2. Diagrama de flujo del proceso "Entablar una relación con las Organizaciones que trabajan con PeSD".	48
9.3. Diagrama de flujo del proceso "Notificar Nuevo Curso de Capacitación".	49
10.1. Diagrama de flujo del proceso "Notificar Nuevo Curso de Capacitación" automático.	51
A.1. Relación entre etapas del proceso, barreras, beneficios y sujetos de la inclusión.	57
A.2. Tasa de ocupación de personas con y sin discapacidad a mediados de los 90's y post 2000.	58
A.3. Distribución regional del máximo de cursos y cupos de capacitación línea de discapacidad +Capaz hasta diciembre 2015	59
A.4. Resultados obtenidos Línea de Discapacidad +Capaz hasta 31 diciembre 2015	60
A.5. Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.	61
A.6. Distribución regional del máximo de cursos y cupos de capacitación línea de discapacidad +Capaz hasta diciembre 2016.	62
A.7. Distribución regional de organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad.	63
A.8. Influencia de la estructura de la organización en las características del proyecto.	64
A.9. Organigrama de la Línea de Discapacidad +Capaz de SENCE 2016	65



1 | Introducción

“Toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas y satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo...” ([Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948](#), Art. 23)

El empleo aporta en diferentes áreas a quién lo realiza, además del área económica. Según Eileen Aránguiz, entre los beneficios del trabajo se encuentra la formación de identidad, estructuración temporal, oportunidad de desarrollo, integración social, entre otros ([Aránguiz Garrido, 2006](#), pág. 7).

Sin embargo, las personas en situación de discapacidad son un segmento de la población que debe enfrentar una mayor cantidad de barreras para ingresar al mundo laboral (Ver Sección A.1). Dentro de ellas es que “No hay personas con discapacidad bien preparadas” ([OIT y SOFOFA, 2013](#), pág. 44).

En Chile 2.068.072 personas viven con discapacidad, que corresponde al 12.9 % de nuestra población. Sólo 29,2 % de ellas (569.745 personas) posee trabajo remunerado, es decir, el 70,8 % de las personas con discapacidad se encuentra desempleada estando en edad productiva (casi 20 % más que la población total) ([FONADIS y INE, 2004](#)).

A nivel internacional (Ver Sección A.2), según la OCDE “la tasa de ocupación de las personas en situación de discapacidad es del orden del 40 % mientras que el de las personas sin discapacidad es del 75 % para el promedio de los países” ([Zúñiga, 2015](#), pág. 17).

Dentro de las políticas que han implementado países de la OCDE para incrementar la inclusión laboral se encuentran leyes de antidiscriminación, para garantizar un trato igualitario; cuota de trabajadores, reservando un porcentaje de la nómina total de empleados para inclusión; subsidios a los salarios, que pueden ir en función del empleado o el empleador; empleo con apoyo, programas que permiten la inserción y acomodación de un trabajador en un trabajo formal; entre otros ([Zúñiga, 2015](#), pág. 18).

En Chile se crea la Línea de discapacidad del programa +Capaz, una iniciativa gubernamental que pretende aportar a la inclusión laboral de las personas en situación de discapacidad. Para ello tiene como objetivo durante el periodo 2014-2018 dotar a 20.000 personas de cualificación laboral y habilidades transversales que les permitan acceder en igualdad de oportunidades al mercado laboral. Para concretar su colocación en un puesto de trabajo se utiliza la modalidad de empleo con apoyo, brindándole apoyo técnico y social.

Por otro lado, en Chile también existen organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad (fundaciones, ONGs, etc), que buscan mejorar la calidad de vida de sus miembros aportando a nivel social, educacional, laboral u otro enfoque que posea. Por lo tanto, existen dos entidades (Línea de discapacidad +Capaz y organizaciones) que trabajan unilateralmente por cambiar la realidad de las personas en situación de discapacidad.

Este trabajo se sostiene en que se puede construir una relación entre ambas partes mediante una comunicación eficaz y eficiente, que permita alinearlas y fomentar la colaboración impactando positivamente en el éxito del proyecto. Este documento presentará una propuesta para abordar esta relación.

Se utilizará en más de una oportunidad la abreviación Persona en Situación de Discapacidad como “PeSD”.



2 | Problemática

Es en el año 2004 cuando se realiza el primer Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile (ENDISC), elaborado de forma conjunta entre el Fondo Nacional de Discapacidad (FONADIS) y el Instituto Nacional de Estadística (INE). Los resultados obtenidos indican que:

“El 12,9 % de los chilenos y chilenas viven con discapacidad, lo que supone 2.068.072 personas” (FONADIS y INE, 2004, pág. 42)

De ellas 1.950.619 se encuentran en edad productiva (mayores de 15 años), pero sólo el 29,2 % se encuentra realizando trabajo remunerado. En la Figura 2.1 se observa que existe casi un 20 % de diferencia entre el desempleo de personas con discapacidad y la Población total, dejando ver la brecha de igualdad de oportunidades entre ambos.

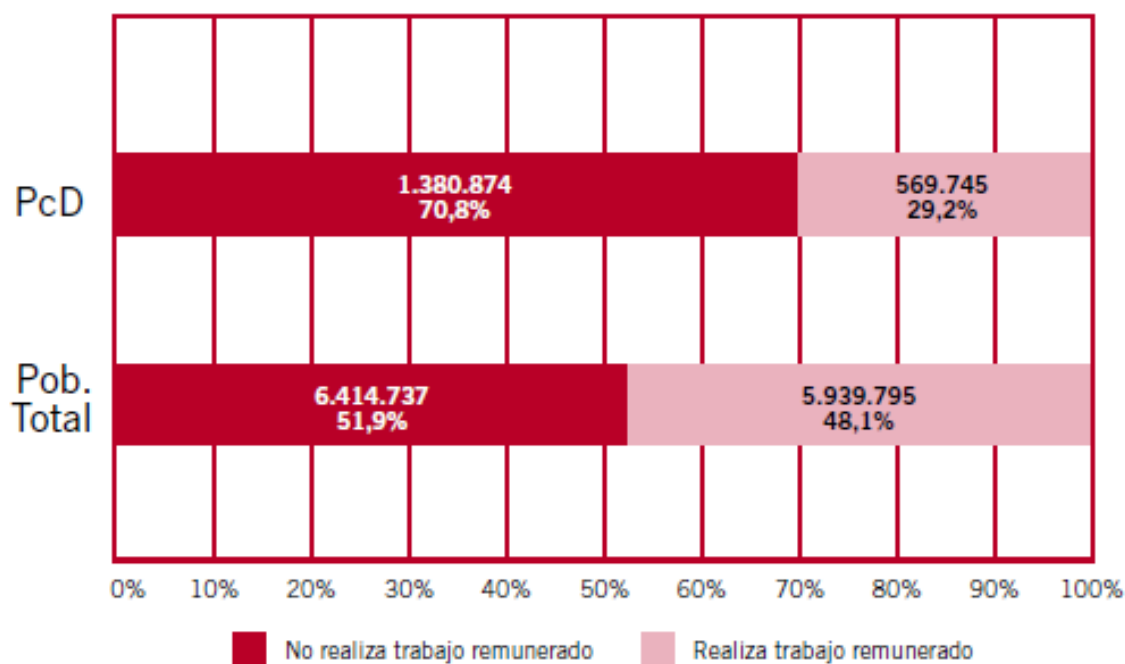


Figura 2.1: Comparación entre las personas con discapacidad y Población Total en edad productiva, según realiza trabajo remunerado o no en Chile

(Fuente: FONADIS y INE (2004))

El empleo constituye un derecho que provee beneficios económicos, que permiten adquirir bienes y servicios que se necesitan y/o desean; beneficios sociales, en los cuales se aporta a la humanidad con la

labor realizada; y beneficios psicológicos, basados en el fortalecimiento de la autoestima, la realización personal y las relaciones interpersonales. Es por esto que el desempleo no debe ser ignorado, pues impactará negativamente de mayor o menor forma en estos diferentes aspectos.

Desde el punto de vista empresarial, la insuficiente capacidad técnica constituye una barrera para que las personas en situación de discapacidad sean incorporadas al mercado laboral y puedan competir en igualdad de condiciones (OIT y SOFOFA, 2013, pág. 37). Esta opinión es coherente con que sólo un 6,64 % de ellos ha logrado llegar a la educación superior (Centros de formación técnica, Institutos profesionales y Universidades) (FONADIS y INE, 2004, pág. 54)

En el año 2014 con la llegada de Michelle Bachelet a la presidencia de Chile, se realiza la creación del programa +Capaz con el fin de que “A través de la capacitación las personas puedan adquirir competencias para acceder a mejores empleos y mayores remuneraciones” (Bachelet, 2013, pág. 13). En concreto, se plantea como objetivo capacitar y buscar fuente laboral a 450.000 personas en el periodo 2014-2018, de las cuales 20.000 corresponderán a personas en situación de discapacidad, dando origen a la línea de discapacidad +Capaz que comienza su primera experiencia de capacitación en septiembre 2015.

Dentro de los desafíos que ha debido enfrentar la línea de discapacidad del programa +Capaz se encuentra la comunicación. Cristian Cancino, encargado nacional del proyecto, indica que no existe una estrategia seria y formal para llegar al público objetivo (Cancino, 2016). Las cifras obtenidas durante el año 2015 avalan esta situación, en donde existía como meta capacitar 4.500 personas en situación de discapacidad (Ver Sección A.3) y sólo se incorporaron 1.500 aproximadamente (Ver Sección A.4) Ante esto, las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad se convierten en un actor de interés, ya que podrían simplificar y mejorar el problema de comunicación con el público objetivo participando activamente como un ente informador. Sin embargo, Cristian Cancino revela que estas organizaciones tampoco están al tanto de esta iniciativa:

“El año pasado cuando estábamos full difusión tuve que ir al palacio de la Moneda a un desayuno con 48 organizaciones del espectro autista y les hablamos del +Capaz (línea de discapacidad) y nadie sabía... Es grave que 48 fundaciones no sepan. Algo estamos haciendo mal... estamos comunicando mal, pero esto sólo lo sabemos desde la experiencia que hemos tenido y cada vez que voy a una reunión me dicen ‘Que bueno, no sabía...’, entonces me duele... me duele el alma. Tenemos que hacer algo distinto” (Cancino, 2016)

¿Cuántos chilenos y chilenas en situación de discapacidad aún no conocen esta oportunidad diseñada especialmente para ellos?... ¿Qué resultados obtendría la línea de discapacidad del +Capaz si se obtiene la cooperación como ente informador de las organizaciones que trabajan permanentemente con el público objetivo?

3 | Objetivos

3.1. Objetivo General

Elaborar un Plan de Gestión de Comunicaciones para la Línea de Discapacidad del programa +Capaz, enfocado específicamente en las organizaciones que trabajan con personas en situación discapacidad, que corresponden a interesados externos del proyecto. Esto tiene como fin desarrollar una estrategia de comunicación que fomente su participación en las actividades de difusión aportando positivamente al desarrollo del proyecto. Para ello se utilizará como directriz la “Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos” (Guía del PMBOK®).

3.2. Objetivos Específicos

- Investigar sobre la institución SENCE.
- Comprender el proyecto línea de discapacidad del programa + Capaz.
- Profundizar metodología PMBOK®.
- Compilar información necesaria para la “Entrada” del proceso Planificación de las Comunicaciones.



4 | Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) es definido como:

“Un organismo técnico del Estado, funcionalmente descentralizado, con personalidad jurídica de derecho público, que estará sometido a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio del Trabajo y Previsión Social” (*Ley N° 19.518, 1997*, pág. 25)

SENCE en su sitio web oficial ([SENCE, 2016](#)) declara tener como funciones:

- Supervigilar el funcionamiento del sistema de capacitación y difundir la información pública relevante para el funcionamiento eficiente de los agentes públicos y privados que actúan en dicho sistema.
- Estimular las acciones y programas de capacitación que desarrollen las empresas a través de la aplicación del incentivo tributario, y administrar programas sociales de capacitación.
- Promover y coordinar actividades de orientación ocupacional a las trabajadoras y trabajadores, principalmente a través de las Oficinas Municipales de Información Laboral (OMIL).
- Fomentar la calidad de los servicios que presentan las instituciones intermedias (OTIC) y ejecutoras de capacitación (OTEC).

Desde la creación del programa Más Capaz en el año 2014, SENCE está a cargo de su administración, coordinación y supervisión. Según [Ministerio de Trabajo y Previsión Social \(2014\)](#) deberá cumplir con:

- a) Coordinar a los Organismos Públicos e Instituciones Privadas para el cumplimiento de los objetivos del programa.
- b) Definir o aprobar los cursos de capacitación a impartirse por los ejecutores.
- c) Adoptar y ejecutar las medidas necesarias para la adecuada gestión del programa.
- d) Evaluar el diseño, ejecución e impacto del programa.
- e) Solicitar la colaboración de otras entidades o Instituciones Públicas, con el fin de que provean información relevante para el diseño y ejecución del Programa, en el marco de la normativa vigente.
- f) Dictar todos los actos administrativos necesarios para la eficiente ejecución del programa.
- g) Suscribir convenios con organismos públicos, privados, autónomos, nacionales, internacionales o extranjeros, conducentes al cumplimiento de los fines del programa.
- h) Aprobar, durante el primer trimestre cada año, un plan de fiscalización, supervigilancia y de auditoría interna, con el objeto de controlar la correcta ejecución de este programa. Lo anterior, sin perjuicio de las acciones de supervigilancia, auditoría o control que pudiera implementar directamente la Subsecretaría del Trabajo, según determine la autoridad.

4.1. Línea discapacidad del programa +Capaz

Fundado en el año 2014 como consecuencia del programa de gobierno de Michelle Bachelet. Tiene por objetivo apoyar a las personas en situación de discapacidad en el acceso y permanencia en el mercado laboral, abordando la baja participación laboral de las personas en situación de discapacidad. Para ello, en el periodo 2014-2018 se dotará a 20.000 personas de cualificación laboral y habilidades transversales que les permitan acceder en igualdad de oportunidades al mercado de trabajo.

4.1.1. Componentes del proyecto

A continuación, se detallan los componentes relevantes del proyecto:

- a) Capacitación: Consta de cursos de 180-300 horas (excepcionalmente 450 hrs.), que consideran una fase lectiva destinada al desarrollo de competencias técnicas y transversales. Podrá comprender horas teóricas y prácticas.
- b) Apoyo socio laboral: Acciones individuales/grupales destinadas a asegurar la permanencia de los participantes en el programa. Además, buscará fortalecer habilidades y capacidades para el trabajo, asegurando las condiciones y competencias mínimas con las cuales los participantes pueden enfrentarse de manera más adecuada al mercado laboral. Esta tarea será realizada por profesionales bajo el rol de “Tutor(a) Socio laboral”.
- c) Empleo con Apoyo: Consiste en apoyo técnico y social para cada participante que haya cumplido con mínimo 75 % de asistencia en su fase lectiva. Contempla tareas de búsqueda y concientización a empresas para contratar a personas con discapacidad, análisis del puesto de trabajo y trabajo con la familia, pudiendo incorporarse en igualdad de condiciones a la empresa. El periodo de acompañamiento tendrá un plazo mínimo de 3 meses y máximo de 6 meses. SENCE financiará hasta \$500.000.- por participante para su ejecución.
- d) Subsidios y Aportes: Considera aquellos gastos necesarios para la participación en el programa. Se entrega un subsidio diario de \$5.000 que podrán utilizarse en movilización y/o colación según decida el participante, junto con un seguro de accidentes vigente durante el proceso de formación. Por último, se cuenta con cuidado infantil para menores de seis años.

4.1.2. Modelos de Trabajo

SENCE desarrolla e implementa modelos paralelos de gestión, entendiendo que el objetivo final será la inclusión laboral.

- a) Modelo inclusivo: La persona en situación de discapacidad desarrollará su proceso de formación en cursos regulares con personas sin discapacidad. Se ejecutarán planes formativos definidos previamente por SENCE que considerará las necesidades del mercado laboral de cada región.

SENCE financia \$3.000 por hora alumno, en forma adicional podrá acceder al “fondo de iniciativas” (máximo \$3000.- por hora alumno) para realizar los ajustes del entorno necesarios para nivelar las condiciones del participante en situación de discapacidad.

- b) Modelo especializado: El alumno desarrollará su proceso de formación en cursos formados sólo por personas en situación de discapacidad. Los proveedores ejecutarán planes formativos de elaboración propia, de acuerdo a las necesidades de mercado laboral de la región.

SENCE financia \$6.000 fijo por hora alumno, monto que incorpora el máximo del “fondo de iniciativas” para que el ejecutor pueda contratar el equipo multidisciplinario y financiar las ayudas técnicas pertinentes. Además, estos cursos se impartirán con un número menor de alumnos de manera que exista personalización en las clases (Máximo 15 alumnos).

En ambas modalidades el proveedor deberá desarrollar e implementar adecuaciones en términos de infraestructura y de metodología necesarias para facilitar el proceso de aprendizaje en igualdad de condiciones. Es precisamente esa la función del “fondo de iniciativas”, donde pueda financiar entre otras cosas:

- Contratación de servicios de interpretación en lengua de señas.
- Habilitación de salas (mejora de accesibilidad).
- Compra o arriendo de software, accesorios o equipos adecuados para el uso del participante.

Por último, ambos modelos contarán con “Empleo con Apoyo”.

4.1.3. Proveedores de Capacitación

Para el desarrollo de esta línea se podrá optar los siguientes tipos de proveedores (ejecutores), indistintamente el modelo de gestión:

- Centros de Formación Técnica
- Institutos Profesionales
- Universidades
- Liceos Técnicos Profesionales
- Organismo técnico de capacitación (OTEC)
- Fundaciones o Corporaciones con experiencia en el trabajo en personas con discapacidad

4.1.4. Requisitos de Ingreso

Para participar se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- i) Modelo inclusivo: Mujeres entre 18-64 años y Hombres entre 18-29 años de edad.
Modelo especializado: Mujeres y Hombres entre 18-40 años.
- ii) Pertenecer al 60 % más vulnerable de la población (según instrumento de focalización vigente)
- iii) Contar con nula o escasa participación laboral (densidad de cotizaciones igual o menor al 50 % en los últimos 12 meses)
- iv) Acreditar situación de discapacidad a través de Inscripción en el Registro Nacional de Discapacidad, Resolución de discapacidad emitida por el COMPIN, acta de emisión de certificado de discapacidad del Registro Civil o presentación del pago de la pensión básica solidaria de invalidez.

4.1.5. Postulación y selección

Para ambos modelos de gestión, la postulación se realizará a través del portal de postulación general del SENCE, en él sólo deberá seleccionar el curso a elección e ingresar información básica requerida.

En el proceso de selección el ejecutor realiza evaluación del perfil laboral y funcional del postulante. A partir de los resultados se podrá determinar si cumple o no con el perfil necesario para ingresar a la capacitación. Una vez aprobado comienza su proceso de formación y posterior inclusión laboral.

El ejecutor deberá elaborar un informe de brechas acceso (accesibilidad física e información) de las personas que se incorporarán al proceso de formación y acudir al “Fondo de iniciativas” para abordarlas.

4.1.6. Comunicaciones con el Público Objetivo

A fin que la comunidad conozca el proyecto y captar posibles participantes se utilizan las redes sociales (Twitter, facebook y youtube) y la web oficial de SENCE que es compatible con lectores para personas no videntes. A nivel regional se complementa con mensajes televisivos y radiales pagados.

Por último, se puede recibir inquietudes mediante una atención presencial en la Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS) o una atención virtual a través del Buzón Ciudadano, ambas iniciativas del SENCE. En caso de que estas consultas no puedan ser resueltas por el equipo general de SENCE, se derivan al equipo de la línea de discapacidad +Capaz.

El encargado nacional del proyecto reconoce que se debe trabajar en mejorar la estrategia de comunicación con las personas en situación de discapacidad, basado principalmente en los resultados obtenidos durante el año 2015, donde la meta de participantes era 4.500 aprox. (Ver Sección A.3) y sólo se obtuvieron 1.495 (Ver Sección A.4).

Actualmente el proyecto no ha entablado una comunicación con organizaciones que trabajen con personas en situación de discapacidad (ONGs, fundaciones, etc). Sin embargo, debido a que reúnen periódicamente a sus miembros, podrían transmitir información relevante de la línea de discapacidad del programa +Capaz.

Es necesario destacar que, por un lado, las organizaciones tienen por objetivo mejorar la calidad de vida de las personas en situación de discapacidad, ya sea a nivel social, educacional, laboral u otro enfoque que posea; por otro lado, la línea de discapacidad del programa +Capaz pretende mejorar los índices de inclusión laboral de las personas en situación de discapacidad, mejorando como consecuencia su calidad de vida.

En conclusión, se tiene al proyecto y a un stakeholder externo con un bien común, en donde su relación tiene potenciales beneficios para la consecución del proyecto. Para lograr la alineación de ambas partes, la comunicación tomará un rol protagónico, sin ella la colaboración sería imposible.

5 | Marco Teórico

5.1. Antecedentes

En esta sección se detallará la base estadística de la discapacidad en Chile, junto con el marco legislativo que regula la línea de discapacidad +Capaz. Finalmente, se presenta el concepto “Inclusión” que es el fin último de este proyecto.

5.1.1. Estudio Nacional de Discapacidad en Chile 2004 (ENDISC)

La información existente previa al ENDISC sobre la población en situación de discapacidad era conseguida mediante el CENSO (cada 10 años) y encuesta CASEN (cada 3 años) con una pregunta. CENSO 2002 y CASEN 2003 indicaron que 2,2 % y un 3,6 % de la población presenta una o más deficiencias respectivamente, considerando como “deficiencia” la ausencia o el mal funcionamiento de una estructura/función corporal. En el año 2000 se realiza la Encuesta de Calidad de Vida y Salud que “incorporó 7 preguntas sobre dificultades para el desarrollo de actividades habituales” y se obtiene que un 21,7 % de la población declara tener al menos un tipo de discapacidad, teniendo en consideración aquel estado de salud negativo que dificulta las actividades cotidianas.

Con este rango de resultados tan amplio es imperativo realizar un estudio formal y de estándares internacionales que detalle las condiciones de las personas en situación de discapacidad dando origen al ENDISC 2004. Hasta la fecha es el primer y único estudio en Chile de ésta índole, en él se realiza un catastro a lo largo del país brindando el detalle estadístico de las condiciones de las personas en situación de discapacidad. Para este estudio se considera la “Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la discapacidad y de la Salud (CIF)” como marco conceptual, que define “discapacidad” como un término que incluye las deficiencias de función y deficiencias de estructura (antes el concepto “deficiencias”); limitaciones de las actividades (antes el concepto “discapacidades”) y restricciones a la participación (antes el concepto “minusvalía”).

En esta sección se describirán los principales resultados obtenidos que contextualizan este trabajo.

5.1.1.1. Prevalencia Nacional

Para el año 2004 el 12,9 % de los chilenos y chilenas vivían con discapacidad, lo que supone 2.068.072 personas (Ver Figura 5.1).



Figura 5.1: Prevalencia nacional de la discapacidad en Chile
(Fuente: ENDISC 2004)

5.1.1.2. Hogares y personas con discapacidad

De los 4.481.391 hogares existentes, el 34,6 % que corresponden a 1.549.342 hogares tiene al menos un miembro con discapacidad (Ver Figura 5.2).

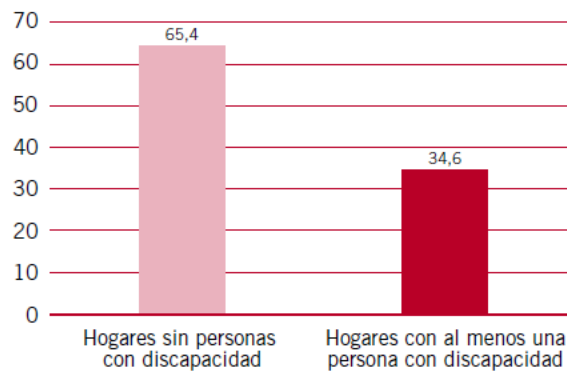


Figura 5.2: Porcentaje de hogares con al menos una persona con discapacidad en Chile
(Fuente: ENDISC 2004)

5.1.1.3. Impacto económico de la discapacidad en la familia

El 81 % de las personas con discapacidad declara que de alguna manera su condición ha afectado económicamente a su familia. En la Figura 5.3 se encuentra la distribución porcentual según el grado de impacto económico.

	N PcD	% PcD
Nada	380.491	18,39%
Poco	523.019	25,29%
Mucho	1.048.281	50,69%
En extremo	116.281	5,62%
Total	2.068.072	100%

Figura 5.3: Impacto económico de la discapacidad en la familia en Chile. Distribución porcentual
(Fuente: ENDISC 2004)

5.1.1.4. Discapacidad y Educación

A nivel educacional (Ver Figura 5.5) se indica que un 9,82 % no cuenta con ningún año de estudio aprobado, el 42,73 % no ha logrado finalizar la educación básica y sólo un 6,64 % ha logrado llegar a la educación superior.

	N	%
Sin estudios aprobados	203.150	9,82%
Educación básica incompleta	883.709	42,73%
Educación básica completa	201.407	9,74%
Educación media incompleta	287.698	13,91%
Educación media completa	272.625	13,18%
Educación técnica, CFT, incompleta	11.696	0,57%
Educación técnica, CFT, completa	5.928	0,29%
Educación profesional, IP, incompleta	21.114	1,02%
Educación profesional, IP, completa	6.180	0,30%
Educación universitaria incompleta	49.378	2,39%
Educación universitaria completa	42.809	2,07%
Educación diferencial	49.778	2,41%
Nivel de estudios ignorado	32.600	1,58%
Total	2.068.072	100%

Figura 5.4: Distribución numérica y porcentual de discapacidad según nivel de estudio completado en Chile
(Fuente: ENDISC 2004)

5.1.1.5. Situación laboral

A nivel laboral, de las 1.950.619 personas en situación de discapacidad que se encuentran en edad productiva (mayores de 15 años), sólo el 29,2 % de ellas poseen un trabajo remunerado que corresponden a 569.745 personas. La Figura 5.5 detalla la distribución de personas en situación de discapacidad en edad productiva, según realicen trabajo remunerado o no por tramo de edad.

	No realiza trabajo remunerado		Realiza trabajo remunerado		Total	
15 a 29 años	128.346	9,29%	42.948	7,54%	171.294	8,78%
30 a 64 años	596.468	43,19%	457.546	80,31%	1.054.014	54,03%
65 años y más	656.060	47,51%	69.251	12,15%	725.311	37,18%
Total	1.380.874	100%	569.745	100%	1.950.619	100%

Figura 5.5: Distribución numérica y porcentual de discapacidad según nivel de estudio completado en Chile
(Fuente: ENDISC 2004)

Por último, es necesario destacar que en base a los resultados obtenidos en este estudio se gestiona un “Plan Nacional de Acción para la Integración Social de las Personas con Discapacidad 2004-2010” del cuál a la fecha no existen publicaciones de resultados ni logros obtenidos.

5.1.2. Ley N° 20.422

Publicada en el año 2010, la ley N° 20.422 pretende avanzar en materia de discapacidad y “establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad”(Ley N° 20.422, 2010).

En esta sección se citarán los principales artículos que aportan al marco teórico de este trabajo.

Artículo 1°. - El objeto de esta ley es asegurar el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, con el fin de obtener plena inclusión social, asegurando el disfrute de sus derechos y eliminando cualquier forma de discriminación fundada en la discapacidad.

Artículo 4°. - Es deber del Estado promover la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad. Los programas destinados a las personas con discapacidad que ejecute el Estado, deberán tener como objetivo mejorar su calidad de vida, principalmente, a través de acciones de fortalecimiento o promoción de las relaciones interpersonales, su desarrollo personal, la autodeterminación, la inclusión social y el ejercicio de sus derechos.

En la ejecución de estos programas y en la creación de apoyos se dará preferencia a la participación de las personas con discapacidad, sus familias y organizaciones. El Estado priorizará la ejecución de programas, proyectos y la creación de apoyos en el entorno más próximos a las personas con discapacidad que se pretende beneficiar.

Con todo, en el diseño de estos programas se considerarán las discapacidades específicas que se pretende suplir y se determinarán los requisitos que deberán cumplir las personas que a ellos postulen, considerando dentro de los criterios de priorización el grado de la discapacidad y el nivel socioeconómico del postulante.

Para acceder a los beneficios y prestaciones sociales establecidos en la presente ley, las personas con discapacidad deberán contar con la certificación de las Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez a que se refiere en el artículo 13 del presente cuerpo legal y estar inscritas en el Registro Nacional de la Discapacidad.

5.1.2.1. Discapacidad

Artículo 5°. - Persona con discapacidad es aquella que teniendo una o más deficiencias físicas, mentales, sea por causa psíquica o intelectual, o sensoriales, de carácter temporal o permanente, al interactuar con diversas barreras presentes en el entorno, ve impedida o restringida su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás.

5.1.2.2. Discriminación

Artículo 6°. - a) Toda distinción, exclusión, segregación o restricción arbitraria fundada en la discapacidad, y cuyo fin o efecto sea la privación, perturbación o amenaza en el goce o ejercicio de los derechos establecidos en el ordenamiento jurídico.

5.1.2.3. Igualdad de Oportunidades

Artículo 7°. - Se entiende por igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, la ausencia de discriminación por razón de discapacidad, así como la adopción de medidas de acción positiva orientadas a evitar o compensar las desventajas de una persona con discapacidad para participar plenamente en la vida política, educacional, laboral, económica, cultural y social.

5.1.2.4. Accesibilidad

Artículo 3°. - b) La condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas, en condiciones de seguridad y comodidad, de la forma más autónoma y natural posible.

5.1.2.5. Calificación y certificación

Artículo 13. - Corresponderá a las Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez (COMPIN), dependientes del Ministerio de Salud y a las instituciones públicas o privadas, reconocidas para estos efectos por ese Ministerio, calificar la discapacidad.

El proceso de calificación de la discapacidad asegurará una atención interdisciplinaria a cada persona que requiera ser calificada.

Para los efectos de esta ley, las comisiones de medicina preventiva e invalidez se integrarán, además, por un psicólogo, un fonoaudiólogo, un asistente social, y un educador especial o diferencial, un kinesiólogo o un terapeuta ocupacional, según el caso. Asimismo, cuando fuere pertinente, se integrarán uno o más especialistas de acuerdo a la naturaleza de la discapacidad y a las circunstancias particulares de las personas sometidas a ellas.

La certificación de la discapacidad sólo será de competencia de las comisiones de medicina preventiva e invalidez.

La calificación y certificación de la discapacidad podrá efectuarse a petición del interesado, de las personas que lo representen, o de las personas o entidades que lo tengan a su cargo.

Artículo 14. - Un reglamento de los Ministerios de Salud y de Planificación señalará la forma de determinar la existencia de una discapacidad y su calificación. Este reglamento deberá incorporar los instrumentos y criterios contenidos en las clasificaciones internacionales aprobadas por la Organización Mundial de la Salud.

La calificación de la discapacidad deberá hacerse de manera uniforme en todo el territorio nacional, garantizando con ello la igualdad de condiciones para el acceso de las personas con discapacidad a los derechos y servicios que la ley contempla. El Ministerio de Salud establecerá, mediante resolución, protocolos e instrucciones técnicas que permitan aplicar e implementar los criterios a los que hace referencia el inciso primero.

Sin perjuicio de lo anterior, la incorporación de dichos criterios no podrá afectar el ejercicio de los derechos que gozan las personas con discapacidad a la entrada en vigencia de esta ley.

La calificación de la discapacidad deberá efectuarse dentro del plazo máximo de veinte días hábiles contando desde la solicitud del trámite, la que deberá contener requisitos establecidos en el reglamento. La certificación de la discapacidad deberá expedirse dentro de los cinco días siguientes contados desde la fecha de la calificación.

Toda persona tiene derecho a la recalificación de su discapacidad por la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez, previa solicitud fundada del interesado. No podrá solicitarse la recalificación más de una vez en cada año calendario, a menos que esta solicitud se fundare en hechos o antecedentes nuevos, no vinculados a las circunstancias que dieron lugar a la calificación.

Artículo 15. - Las Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez podrán requerir de los servicios e instituciones de salud y asistenciales, sean éstos públicos o privados, y de los profesionales que hubieren intervenido en el tratamiento de las personas de cuyos casos estén conociendo, los antecedentes clínicos y otros que sean necesarios para cumplir las funciones que esta ley les encomienda, y aquellos estarán obligados a proporcionarlos.

Artículo 16. - Las personas que se encuentren en proceso de calificación o de recalificación, deberán concurrir a los exámenes y entrevistas a que sean citadas por las Comisiones de Medicina Preventiva e Invalidez.

En el evento de que por inactividad del interesado se paralice por más de treinta días el procedimiento por el iniciado, la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez respectiva podrá apercibirlo para que efectúe las diligencias de su cargo dentro del plazo de treinta días hábiles, bajo la pena de declarar el abandono del procedimiento. Contra la resolución definitiva que emita la Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez, los interesados podrán interponer reclamación administrativa de conformidad con la ley.

Artículo 17. - La comisión de Medicina Preventiva e Invalidez, una vez que certifique la discapacidad, remitirá los antecedentes al Servicio de Registro Civil e Identificación, para su inscripción.

5.1.2.6. De la capacitación e inserción laboral

Artículo 43. - El Estado, a través de los organismos competentes, promoverá y aplicará medidas de acción positiva para fomentar la inclusión y no discriminación laboral de las personas con discapacidad, especialmente deberá:

- a) Fomentar y difundir prácticas laborales de inclusión y no discriminación.
- b) Promover la creación y diseño de procedimientos, tecnologías, productos y servicios laborales accesibles y difundir su aplicación.
- c) Crear y ejecutar, por sí o por intermedio de personas naturales o jurídicas con o sin fines de lucro, programas de acceso al empleo para personas con discapacidad.
- d) Difundir los instrumentos jurídicos y recomendaciones sobre el empleo de las personas con discapacidad aprobados por la Organización Internacional del Trabajo.

Artículo 44. - El Estado creará condiciones y velará por inserción laboral y el acceso a beneficios de seguridad social por parte de las personas con discapacidad. Para tal efecto, podrá desarrollar en forma directa o por intermedio de terceros, planes, programas e incentivos y crear instrumentos que favorezcan la contratación de personas con discapacidad en empleos permanentes. El Ministerio del Trabajo y Previsión Social informará semestralmente a la Comisión de Trabajo y Seguridad Social de la Cámara de Diputados y a la Comisión de Trabajo y Previsión Social del Senado sobre el funcionamiento de los programas existentes y los resultados alcanzados. Con igual frecuencia deberá publicar dicha información en su sitio web, la que también deberá estar disponible en el sitio web del Servicio Nacional de Discapacidad.

Artículo 45. - En los procesos de selección de personal, la Administración del Estado y sus organismos, las municipalidades, el Congreso Nacional, los órganos de la administración de justicia y el Ministerio Público seleccionarán preferentemente, en igualdad de condiciones de mérito, a personas con discapacidad.

Un reglamento suscrito por los Ministros de Planificación y de Hacienda determinará la forma en que los organismos de la Administración del Estado darán cumplimiento a esta disposición.

En el caso del Poder Judicial, el Poder Legislativo y el ministerio Público, serán sus propios órganos quiénes deberán determinar la forma de dar cumplimiento a esta obligación.

Artículo 46. - La capacitación laboral de las personas con discapacidad comprenderá, además de la formación laboral, la orientación profesional, la cual deberá otorgarse teniendo en cuenta la evaluación de las capacidades reales de la persona, la educación efectivamente recibida y sus intereses.

Artículo 47. - Las personas con discapacidad podrán celebrar el contrato de aprendizaje contemplado en el código del Trabajo, sin limitación de edad.

5.1.2.7. Registro Nacional de Discapacidad

Artículo 55. - El Registro Nacional de la Discapacidad, a cargo del Servicio de Registro Civil e Identificación, tiene por objeto reunir y mantener los antecedentes de las personas con discapacidad y de los organismos que se señalan en el artículo siguiente, en la forma que establezca el reglamento.

Un reglamento dictado por los Ministerios de Justicia y de Planificación establecerá la estructura y funcionamiento del Registro Nacional de la Discapacidad.

Artículo 56. - El Registro Nacional de la Discapacidad deberá:

- a) Inscribir a las personas cuya discapacidad sea certificada por la respectiva Comisión de Medicina Preventiva e Invalidez.
- b) Inscribir a las personas naturales que presten servicios de apoyo o de asistencia a personas con discapacidad. El reglamento indicado en el artículo anterior determinará la naturaleza de estos servicios y los requisitos que deben cumplir estas personas para su incorporación en este registro.
- c) Inscribir a las personas jurídicas que, de conformidad con sus objetivos, actúen en el ámbito de la discapacidad. Estas personas deberán acreditar su existencia legal, de conformidad con lo que establezca el reglamento.
- d) Otorgar las credenciales de inscripción y los certificados que determine el reglamento.
- e) Cancelar la inscripción de las personas señaladas en las letras a), b) y c) en los casos que señale el reglamento.

5.1.2.8. Inclusión

La UNESCO indica que la inclusión es::

“Un enfoque dinámico de responder positivamente a la diversidad de las personas y de ver las diferencias individuales no como problemas, sino como oportunidades para enriquecer el aprendizaje”(UNESCO, 2005, Pág. 12)

Si bien este término no está definido por la Ley N°20.422, es utilizado en la legislación como “inclusión social”, “inclusión escolar”, “inclusión laboral”, etc. Sin embargo, indica que la “exclusión” es entendida como discriminación (Ver 5.1.2.1).

5.2. Bases Teóricas

En esta sección se detalla el concepto de stakeholders, que es el rol de las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad en el proyecto; comunicación, que es la herramienta con la que se sugiere estimular la participación de las organizaciones en el proyecto; fundamentos para la dirección de proyectos, que brindarán la base para comprender la metodología PMBOK®; y por último, se describirá el proceso “Planificación de la gestión de las comunicaciones”, que constituye la guía clave para generar la propuesta final de esta memoria.

5.2.1. Stakeholders

Así como las actividades de cualquier empresa pueden impactar social, ambiental y económicamente, los proyectos también. Se entiende como stakeholder o interesado a:

“Un individuo, grupo u organización que puede afectar, verse afectado, o percibirse a sí mismo como afectado por una decisión, actividad o resultado de un proyecto” ([Project Management Institute, 2013](#), pág. 30)

Generalmente la consideración de los stakeholders es debido al impacto negativo que podrían generar en el caso de no ser abordados, pues pueden retrasar o incluso suspender definitivamente las actividades de la empresa o el proyecto. Sin embargo, este trabajo explora la consideración debido al impacto positivo que pueden generar en la consecución de los objetivos del proyecto.

Es necesario destacar que el stakeholder externo principal al que apunta indirectamente este trabajo es a los potenciales participantes de la línea de discapacidad +Capaz. Como alternativa para llegar a ellos se propone abordar a las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad, que también constituyen stakeholders externos del proyecto.

5.2.2. Comunicación en un proyecto

Inherente al ser humano, la comunicación es conocida como la emisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor, siendo utilizada para informar, persuadir, formar, motivar, entre otros. Formalmente la real academia española define comunicar como “Hacer a una persona partícipe de lo que se tiene” ([Real Academia Española, 2016](#)), pero se debe considerar que en función de lo bien que se comunique será el resultado que se obtenga.

En un proyecto se está constantemente comunicando, al interior o exterior del equipo, con lo que se hace y se deja de hacer. La Guía PMBOK define que:

“Una comunicación eficaz crea un puente entre diferentes interesados, que pueden tener diferentes antecedentes culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y diferentes perspectivas e intereses, lo cual impacta o influye en la ejecución o resultado del proyecto” ([Project Management Institute, 2013](#), pág. 287)

En este trabajo planteamos que a través de la comunicación es posible fomentar la participación de las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad en las actividades de difusión de la línea de discapacidad +Capaz, influyendo positivamente en el éxito del proyecto.

5.2.3. Fundamentos de la Dirección de Proyectos

Debido a que la línea de discapacidad del programa +Capaz corresponde a un proyecto que supervisa SENCE, la dirección de proyectos constituye un enfoque ideal para abordar este trabajo.

Para la comprensión de esta memoria, a continuación, se describirán conceptos claves extraídos de la Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (guía del PMBOK®).

5.2.3.1. Proyecto

Esfuerzo temporal (inicio y fin definidos) que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único (tangible o intangible). El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto o cuando el cliente (cliente, patrocinador o líder) desea terminar el proyecto. La Línea de Discapacidad +Capaz es un proyecto con inicio 2014 y fin 2018, que busca como resultado la capacitación de 20.000 personas en situación de discapacidad.

5.2.3.2. Relación Portafolio, Programa y Proyecto

La relación entre portafolios, programas y proyectos es tal que un portafolio es un conjunto de proyectos, programas, subconjunto de portafolios y operaciones que se gestionan como un grupo para alcanzar determinados objetivos estratégicos. Los programas se agrupan en un portafolio y comprenden subprogramas, proyectos o cualquier otro trabajo que se gestionan de manera coordinada para contribuir al portafolio. Los proyectos individuales, estén o no incluidos en el ámbito de un programa, siempre se consideran parte de un portafolio. Aunque los proyectos o programas del portafolio no son necesariamente interdependientes ni están necesariamente relacionadas de manera directa, están vinculados al plan estratégico de la organización mediante el portafolio de la misma.

Como caso aplicado, SENCE tiene el departamento de Capacitación a Personas en donde se encuentra su programa +Capaz dividido en la línea tradicional y la línea discapacidad, ambos proyectos en búsqueda de diferentes resultados.

5.2.3.3. Dirección de Proyectos

Es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados de manera lógica, categorizados en cinco Grupos de Procesos que se definirán más adelante (Sección 5.2.3.5).

La Dirección de Proyectos generalmente incluye:

- Identificar requisitos.
- Abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados en la planificación y la ejecución del proyecto.
- Establecer, mantener y realizar comunicaciones activas, eficaces y de naturaleza colaborativa entre los interesados.
- Gestionar a los interesados para cumplir los requisitos del proyecto y generar los entregables del mismo.
- Equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto, que son el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y los riesgos.

5.2.3.4. Rol del Director de Proyecto

Es la persona asignada por la organización ejecutora para liderar al equipo responsable de alcanzar los objetivos del proyecto, satisfaciendo las necesidades de las tareas, del equipo e individuales. Dado que la dirección de proyectos es una disciplina estratégica crítica, el director del proyecto se convierte en el nexo de unión entre la estrategia y el equipo.

El Director del Proyecto es identificado como el Encargado Nacional de la Línea de Discapacidad +Capaz.

5.2.3.5. Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos

El concepto "proceso" se entiende como un conjunto de acciones y actividades, relacionadas entre sí, que se realizan para crear un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, herramientas y técnicas que se pueden aplicar y por las salidas que se obtienen.

Los procesos de la dirección de proyecto se agrupan en cinco categorías reconocidas como los “Grupos de Procesos de la dirección de proyectos:

- Grupo de Procesos de Inicio: Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o nueva fase de un proyecto existente al obtener la autorización para iniciar el proyecto o fase.
- Grupo de Procesos de Planificación: Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción requerido para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto.
- Grupo de Procesos de Ejecución: Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de satisfacer las especificaciones del mismo.
- Grupo de Procesos de Monitoreo y Control: Aquellos procesos requeridos para rastrear, revisar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.
- Grupo de Procesos de Cierre: Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los Grupos de Procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

Los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos se vinculan entre sí a través de las salidas que producen, rara vez son eventos discretos o únicos, sino que son actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo del proyecto. En la Figura 5.6 se observa cómo actúan entre sí los Grupos de Procesos y muestra el nivel de superposición en distintas etapas.

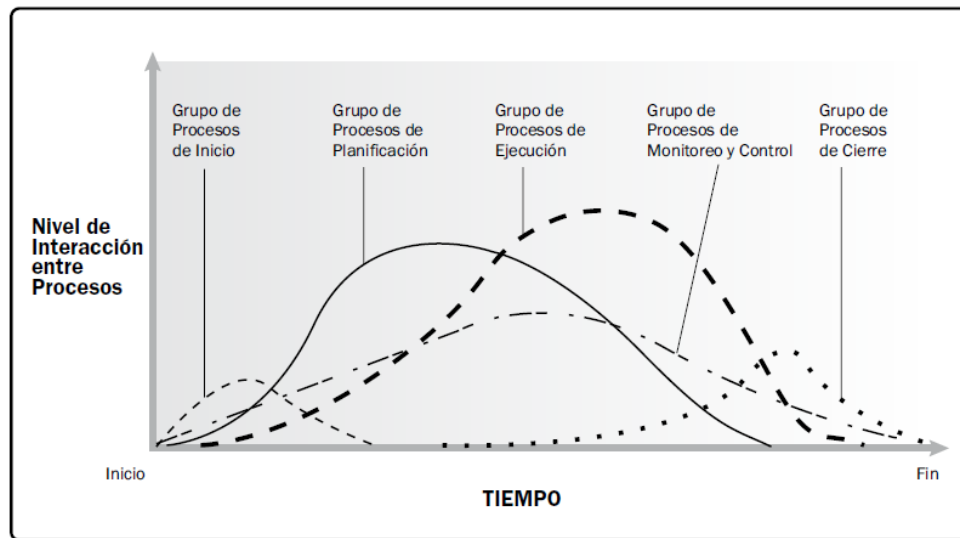


Figura 5.6: Nivel de interacción de los Grupos de Procesos a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

(Fuente: [Project Management Institute \(2013\)](#))

5.2.3.6. Áreas de Conocimiento

Si bien los procesos de la dirección de proyectos se agrupan a través de los Grupos de Procesos de la Dirección de proyectos, a su vez se agrupan en diez Áreas de Conocimiento diferenciadas, que representan un conjunto completo de conceptos, términos y actividades.

Las áreas de conocimiento son:

- Gestión de la Integración del Proyecto
- Gestión del Alcance del Proyecto
- Gestión del Tiempo del Proyecto
- Gestión de los Costos del Proyecto
- Gestión de la Calidad del Proyecto
- Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto
- Gestión de las Comunicaciones del Proyecto
- Gestión de los Riesgos del Proyecto
- Gestión de las Adquisiciones del Proyecto
- Gestión de los Interesados del Proyecto

Cada una de estas áreas proporciona una descripción detallada de las entradas y salidas de los procesos, junto con una explicación descriptiva de las herramientas y técnicas de uso más frecuente en los procesos de la dirección de proyectos para producir cada uno de los resultados.

Debido a que este trabajo está enfocado en el área de conocimiento de Gestión de Comunicaciones del Proyecto, es necesario que indicar que ésta incluye los procesos requeridos para garantizar que la planificación, recopilación, creación, distribución, almacenamiento, recuperación, gestión, control, monitoreo y disposición final de la información del proyecto sean oportunos y adecuados.

En la Sección A.5 se observan los 47 procesos de la dirección de proyectos dentro de los cinco Grupos de Procesos y las diez Áreas de Conocimiento, destacando “Planificar la Gestión de las Comunicaciones” que es el fin último de este trabajo.

5.2.4. Planificar la Gestión de las Comunicaciones

Es el proceso de desarrollar un enfoque y un plan adecuados para las comunicaciones del proyecto sobre la base de las necesidades y los requisitos de información de los interesados, persiguiendo que se comunique exclusivamente la información necesaria en el formato adecuado, en el momento preciso, a la audiencia correcta y con el impacto deseado.



Figura 5.7: Planificar la Gestión de las Comunicaciones: Entradas, Herramientas y Técnicas y Salidas

(Fuente: [Project Management Institute \(2013\)](#))

Planificar las comunicaciones del proyecto es importante para lograr el éxito final de cualquier proyecto. Una planificación incorrecta de las comunicaciones puede dar lugar a problemas tales como demoras en la entrega de mensajes, comunicación de información a la audiencia equivocada, o comunicación insuficiente con los interesados y mala interpretación o comprensión del mensaje transmitido.

En la mayoría de los proyectos, la planificación de las comunicaciones se realiza de forma muy temprana, por ejemplo durante el desarrollo del plan para la dirección del proyecto. Esto permite la asignación de los recursos adecuados, tales como tiempo y presupuesto, a las actividades de comunicación. Una comunicación eficaz significa que la información se suministra en el formato adecuado, en el momento preciso, a la audiencia correcta y con el impacto deseado. Una comunicación eficiente implica proporcionar exclusivamente la información necesaria.

Si bien todos los proyectos comparten la necesidad de comunicar información sobre el proyecto, las necesidades de información y los métodos de distribución pueden variar ampliamente. Además, durante este proceso se han de tener en cuenta y documentar adecuadamente los métodos de almacenamiento, recuperación y disposición final de la información del proyecto. Las consideraciones más importantes que puede ser necesario tener en cuenta incluyen, entre otras:

- Quién necesita qué información y quién está autorizado para acceder a ella;
- Cuándo van a necesitar la información;
- Dónde se debe almacenar la información;
- En qué formato se debe almacenar la información;
- Cómo se puede recuperar la información; y
- Si es necesario tener en cuenta zonas horarias, barreras de idioma y consideraciones interculturales.

Los resultados del proceso Planificar la Gestión de las Comunicaciones deben revisarse con regularidad a lo largo del proyecto y modificarse según sea necesario para asegurar la continuidad de su aplicabilidad.

5.2.4.1. Entradas

- .1 **Plan para la dirección de proyecto:** Proporciona información sobre cómo se ejecutará, monitoreará, controlará y cerrará el proyecto. Para la Planificación de Comunicaciones aporta información sobre los antecedentes del proyecto, incluidas las fechas y restricciones que pueden ser relevantes.
- .2 **Registro de Interesados:** Detalle de todos los miembros del equipo del proyecto, así como todas las entidades interesadas, ya sea internas o externas a la organización, contiene:
 - Información de identificación: Nombre, puesto en la organización, ubicación, rol en el proyecto, información de contacto.
 - Información de evaluación: Requisitos principales, expectativas principales, influencia potencial en el proyecto, fase del ciclo de vida con el mayor interés.
 - Clasificación de los interesados: Interno/externo, partidario/neutral/reticente, etc.
- .3 **Factores ambientales de la empresa:** Corresponde a aquellas condiciones que no están bajo el control del equipo del proyecto y que pueden influir (positiva o negativamente), restringir o dirigir el proyecto.
 - Cultura, estructura y gobierno de la organización.
 - Distribución geográfica de las instalaciones y recursos.
 - Estándares de la industria o gubernamentales
 - Infraestructuras
 - Recursos humanos existentes
 - Gestión de personal
 - Sistemas de autorización de trabajos de la compañía
 - Condiciones de mercado

- Tolerancia al riesgo por parte de los interesados
- Clima político
- Canales de comunicación establecidos en la organización
- Bases de datos comerciales
- Sistema de información para la dirección de proyectos

.4 **Activos de los procesos de la organización:** Las lecciones aprendidas y la información histórica son de particular importancia puesto que pueden proporcionar conocimiento tanto respecto a las decisiones tomadas en asuntos de comunicación como a los resultados de dichas decisiones en el marco de proyectos similares anteriores. Se puede utilizar como información orientativa para planificar las actividades de comunicación del proyecto en curso.

5.2.4.2. Herramientas y Técnicas

.1 **Análisis de requisitos de comunicación:** Determina las necesidades de información de los interesados del proyecto. Tipo y formato de información necesaria con un análisis de valor de dicha información. Los recursos del proyecto se deben utilizar únicamente para comunicar información que contribuya al éxito del proyecto o cuando una falta de comunicación pueda conducir al fracaso. Un componente clave de la planificación de las comunicaciones del proyecto es determinar y limitar quién se comunicará con quién y quién recibirá qué información.

La información necesaria para determinar los requisitos de comunicación del proyecto incluye:

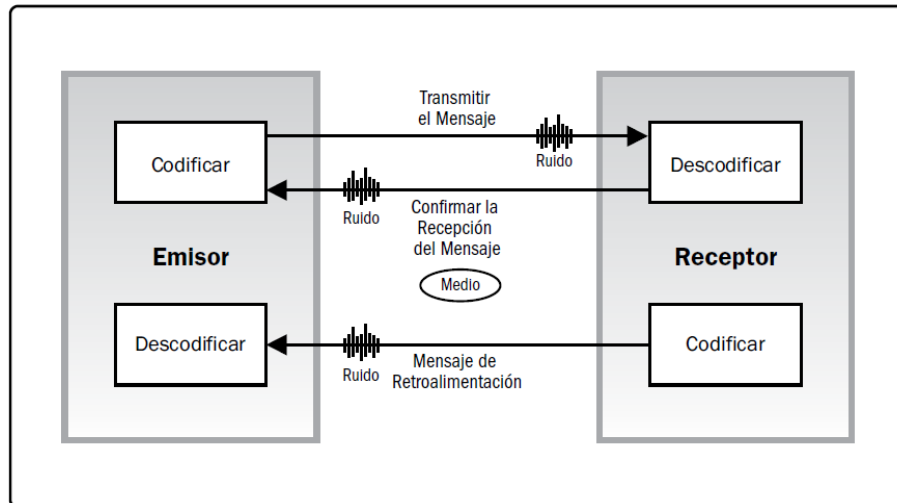
- Organigramas
- Relaciones entre las responsabilidades de la organización del proyecto y los interesados.
- Disciplinas, departamentos y especialidades involucradas en el proyecto.
- Logística de cuantas personas estarán involucrada en el proyecto y en qué ubicaciones
- Necesidades de información interna (entre las organizaciones)
- Necesidades de información externa.
- Información sobre los interesados.

.2 **Tecnología de Comunicación:** Corresponde a los métodos utilizados para transferir información entre los interesados del proyecto. La forma de transmitir puede ser muy variada, desde conversaciones breves hasta reuniones prolongadas o desde simples documentos escritos hasta materiales extensos a los que se pueda acceder en línea. Se debe considerar:

- La urgencia de la necesidad de información: Urgencia, frecuencia y formato.
- Disponibilidad de tecnología: Asegurar que la tecnología requerida es compatible, disponible y accesible a todos los interesados a lo largo de la vida del proyecto.
- Facilidad de uso: Es necesario asegurar que la selección de las tecnologías sea adecuada.
- Entorno del proyecto: Determinar si el equipo se va a reunir y operar en un entorno virtual o presencial.
- Sensibilidad y confidencialidad de la información: Determinar si la información a comunicar es sensible o confidencial y si necesita adoptar medidas adicionales de seguridad.

.3 **Modelos de Comunicación:** Corresponde a una descripción, analogía o esquema utilizado para representar cómo se llevará a cabo el proceso de comunicación del proyecto. En la Figura 5.8 se observa un modelo básico de comunicación.

A continuación, se detallan sus componentes:

**Figura 5.8:** Modelo Básico de Comunicación(Fuente: [Project Management Institute \(2013\)](#))

- Medio: medio tecnológico e incluye el modo de comunicación por donde se envía el mensaje.
 - Ruido: incluye cualquier interferencia o barrera que pueda comprometer la entrega del mensaje.
 - Codificar: Los pensamientos o ideas se traducen (codifican) en lenguaje por parte del emisor.
 - Transmitir el Mensaje: Esta información es luego enviada por el emisor a través de un canal de comunicación (medio). La transmisión de este mensaje se puede ver comprometida por diversos factores (p.ej., la distancia, la falta de familiaridad con la tecnología, una infraestructura inadecuada, la diferencia cultural y la falta de información contextual). A estos factores en su conjunto se los denomina “ruido”.
 - Descodificar: El mensaje es traducido de nuevo por el receptor en pensamientos o ideas con significado.
 - Confirmar: Una vez recibido un mensaje, el receptor puede indicar (confirmar) la recepción del mismo, lo que no significa necesariamente que esté de acuerdo con él o que lo comprenda.
 - Retroalimentación/Respuesta: Una vez descodificado y comprendido el mensaje recibido, el receptor codifica pensamientos e ideas en un mensaje y posteriormente lo transmite al emisor original.
- 4 Métodos de Comunicación:** Corresponde a un procedimiento, técnica o proceso sistemático utilizado para transferir información entre los interesados del proyecto. Estos métodos pueden clasificarse en:
- Comunicación interactiva: Entre dos o más partes que realizan un intercambio de información de tipo multidireccional. Resulta la manera más eficiente de asegurar una comprensión común entre todos los participantes sobre temas específicos, e incluye reuniones, llamadas telefónicas, mensajería instantánea, videoconferencias, etc.
 - Comunicación de tipo push: Enviada a receptores específicos que necesitan recibir la información. Esto asegura la distribución de la información, pero no garantiza que efectivamente haya llegado ni sea comprendida por la audiencia prevista. Este tipo de comunicación incluye cartas, memorandos, informes, correos electrónicos, faxes, correos de voz, blogs, comunicados de prensa, etc.
 - Comunicación de tipo pull: Utilizada para grandes volúmenes de información o para audiencias muy grandes, y requiere que los receptores accedan al contenido de la comunicación según su propio criterio. Estos métodos incluyen los sitios intranet, el aprendizaje virtual (e-learning), las bases de datos de lecciones aprendidas, los repositorios de conocimiento, etc. La elección de uno de estos métodos dependerá de los requisitos de comunicación, las restricciones de tiempo y costo, y la

familiaridad y disponibilidad de las herramientas y recursos requeridos aplicables a los procesos de comunicación

- .5 **Reuniones:** Debate y diálogo con el equipo del proyecto a fin de determinar la manera más adecuada de actualizar y comunicar la información del proyecto, y de responder a las solicitudes de dicha información por parte de los interesados.



6 | Metodología

La aplicación de la GUÍA PMBOK® se realiza en el proyecto línea de discapacidad del programa +Capaz, con el fin de confeccionar un Plan de Gestión de Comunicaciones diseñado para organizaciones que trabajen con personas en situación de discapacidad. Se aborda con el área de conocimiento de “Gestión de las Comunicaciones del Proyecto” aplicando el proceso “Planificar la Gestión de Comunicaciones”.

Se utiliza la GUÍA PMBOK® debido a que es la norma más difundida y aceptada en el ámbito de gestión de proyectos, recogiendo conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para la profesión.

La información necesaria para las entradas del proceso “Planificar la Gestión de las Comunicaciones” ha sido recolectada de fuentes primarias, a través de entrevistas al encargado nacional del +Capaz línea de discapacidad Cristian Cancino y documentos dispuestos por él, además de documentos formales disponibles en la plataforma web SENCE. Cabe destacar que la entrada “Registro de Interesados” no existe como documento formal dentro del proyecto, por lo tanto, en base a la información recolectada se desarrolla personalmente mediante el proceso “Identificar Interesados” de la sección de Gestión de los Interesados del Proyecto.

Una vez reunida la información de entradas, se procede a aplicar las herramientas y técnicas disponibles para obtener la propuesta final.



7 | Recopilación de Entradas

En base al proceso “Planificar la Gestión de las Comunicaciones” (5.2.4), en esta sección se realiza el análisis de las diferentes “Entradas” (5.2.4.1) recopiladas que aportan a la confección de la propuesta final.

7.1. Plan para la dirección del proyecto

Debido a que el proyecto se realiza durante el periodo 2014-2018, anualmente se publica una resolución exenta que aprueba las bases de la línea de discapacidad +Capaz del periodo respectivo.

Para el año 2016 (diciembre) se tiene una capacidad máxima para capacitar 7.545 personas en situación de discapacidad mediante 503 cursos, en donde más del 30 % corresponde a cursos ejecutados en la Región Metropolitana (Ver Sección A.6).

La meta anual servirá como dato para contrastar con los resultados obtenidos y evaluar que regiones requieren mayores esfuerzos en difusión.

7.2. Registro de Interesados

Debido a que la propuesta de Plan de Gestión de Comunicaciones será diseñada específicamente para las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad, este registro de interesados sólo estará basado en ellas.

7.2.1. Información de Identificación

La Tabla 7.1 contiene la información de identificación relevante de las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad.

Tabla 7.1: Identificación de Organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad.

NOMBRE INTERESADO	DESCRIPCIÓN	UBICACIÓN
Organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad	- Toda agrupación, asociación, comunidad, corporación, fundación, hogar, ONG, unión u otro tipo de iniciativa formal que trabaje con personas en situación de discapacidad. - Tiene por objetivo mejorar la calidad de vida de sus miembros, ya sea a nivel social, educacional, laboral u otro enfoque que desarrolle. - Agrupan personas en situación de discapacidad permanente/periódicamente para trabajar.	Existe un registro de más de 1.800 organizaciones distribuidas a lo largo del país. (Ver Sección A.7 para ver su distribución nacional).

7.2.2. Información de Evaluación

La primera característica de interés para este trabajo es que los objetivos de las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad y la línea de discapacidad del programa +Capaz no se contraponen, pues ambos buscan mejorar la calidad de vida de quienes participan de sus actividades.

La segunda característica de interés es que estas organizaciones tienen constantemente contacto con el público objetivo de la línea de discapacidad +Capaz, pues agrupan frecuentemente a sus miembros teniendo la oportunidad de entregarles información, dirigir o resolver dudas de temas de interés.

En base a lo anterior, es posible entablar una relación cooperativa en donde las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad puedan participar en las actividades de difusión de la línea de discapacidad +Capaz, aumentando como consecuencia el número de postulantes al proyecto.

7.2.3. Clasificación

Para clasificar a las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad, se selecciona la matriz Cooperación – Impacto. En donde “Impacto” considera la capacidad del interesado en efectuar cambios en la planificación y/o ejecución del proyecto y “Cooperación” como la capacidad del interesado en trabajar favorablemente para la consecución del proyecto. A continuación, se encuentra la matriz en cuestión:



Figura 7.1: Matriz Impacto-Cooperación

(Fuente: Dabner (2015))

Como se ha planteado anteriormente, la participación de las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad en las actividades de difusión podría tener un alto impacto en la ejecución del proyecto, aumentando el número de postulantes a la Línea de discapacidad +Capaz. Por lo tanto, se clasifica con un alto nivel de impacto.

Por otro lado, debido a que no existe ningún vínculo entre el proyecto y estas organizaciones, su nivel de cooperación es bajo (nulo). El objetivo de la propuesta es trasladarlos, mediante la comunicación, del cuadrante II (actual) al cuadrante I.

Por último, estas organizaciones son clasificadas como un interesado externo al proyecto.

7.3. Factores Ambientales de la Institución

De los factores citados en la sección 5.2.4.1, se descartan como entradas para este trabajo el clima político y las bases de datos comerciales; debido a que no influyen en la confección o aplicación de esta propuesta.

7.3.1. Cultura Organizacional

A continuación, se cita la misión y visión del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo disponibles en su web oficial:

- Misión: “Mejorar la empleabilidad de los trabajadores ocupados, personas desocupadas e inactivas, con especial foco en las más vulnerables, a lo largo de su vida laboral, a través de una gestión articulada y con calidad de la orientación, capacitación e intermediación laboral, para contribuir a la productividad de Chile y sus regiones” (SENCE, 2016).
- Visión: “Ser la institución pública de excelencia a nivel nacional e internacional que lidere el desarrollo de políticas y programas que potencien el desarrollo de las personas a lo largo de su trayectoria laboral, otorgando servicios altamente valorados por la ciudadanía, con el mejor equipo humano” (SENCE, 2016).

En base a lo que declara la institución, el proyecto línea de discapacidad +Capaz no es incoherente/incompatible con su cultura organizacional. Al contrario, se puede potenciar con la búsqueda de excelencia en su labor, que es también el objetivo de esta propuesta.

7.3.2. Estructura de la Institución

En base a toda la información que se maneja, se define que la estructura de la institución es Matricial Fuerte (Ver Sección A.8). Debido a que la autoridad del Encargado Nacional de la línea de discapacidad +Capaz (Director del proyecto) es Alta; su disponibilidad de recursos es Moderada; el Encargado Nacional es quién gestiona el presupuesto; el encargado nacional trabaja tiempo completo en la línea de discapacidad +Capaz; y por último el personal administrativo (asistente técnico y encargados regionales) trabajan a tiempo completo dentro del proyecto.

7.3.3. Gobierno de la Institución

Un factor muy importante para la línea de discapacidad +Capaz es el compromiso con la inclusión asumido por el Director Nacional quien es el líder de la institución.

A fines del año 2015 se crea el Comité de Discapacidad, compuesto por el Director Nacional como líder y por representantes de todos los departamentos. Busca llevar a cabo acciones que permitan hacer al SENCE un espacio más inclusivo.

Actualmente SENCE está siendo asesorado por una consultora de la CEPAL, en donde una de las actividades es establecer un nuevo modelo de gobernanza, en donde se potencie el actual comité de discapacidad, formalizándolo y definiendo tareas; y se cree un consejo consultivo público-privado asesor en materias de discapacidad.

El consejo consultivo estaría formado por otras instituciones públicas (Ministerio de salud, servicio social, etc), representantes de la sociedad civil (Red Incluye y Comunidades de Organizaciones Solidarias) y por último representantes de organizaciones de empresas (Acción RSE y SOFOFA).

Con este nuevo modelo de gobernanza el Comité de Discapacidad abordaría el nivel interno de SENCE (mejoras de accesibilidad, concientización de funcionarios, etc) y el Consejo Consultivo abordaría el nivel externo de SENCE, en la búsqueda de transformar todas las ofertas del SENCE en inclusivas.

En caso de que este modelo de gobernanza sea validado por el Director Nacional, se comenzaría a sesionar a partir de fines del 2016.

Para este trabajo, el gobierno de esta institución no supone una restricción, pues está alineado con los objetivos de la línea de discapacidad +Capaz y por ende con oportunidades de mejora que ayuden al éxito del proyecto.

7.3.4. Distribución geográfica de instalaciones

SENCE se encuentra presente en las 15 regiones del país mediante una oficina Regional. En algunos casos se complementa con una Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias y/o una Oficina Provincial.

El encargado nacional indica que esta distribución es una de las dificultades que el proyecto enfrenta. El equipo principal, a diferencia de los equipos regionales, cuenta con formación profesional y experiencia en trabajos con discapacidad, pero la distancia supone una barrera:

“Hemos intentado mediante asistencia técnica, que es una visita de un día, ir incorporándoles no sólo los conocimientos... que es lo más fácil, sino que también una mirada distinta... Si tu no logras entregarles toda la información a los encargados, es complicado que ellos puedan hacer el trabajo con sus propios ejecutores en la región y menos van poder tener una conversación con una empresa”(Cancino, 2016).

La distribución geográfica influirá en la forma de aplicar esta propuesta, pues idealmente se deberá ejecutar en aquellas regiones que ya hayan recibido la asistencia técnica y estén preparadas para relacionarse con un actor más.

7.3.5. Distribución de recursos

Debido a que SENCE trabaja con recursos del Estado, el presupuesto con que contará el programa +Capaz anualmente es determinado por “La ley de presupuestos”. Una vez que se tiene la cifra definitiva, se realiza el diseño que se materializa en las bases de licitación.

Cabe destacar que los recursos destinados para el programa +Capaz, deben ser utilizados estrictamente en la capacitación de personas, subsidios y beneficios (componentes del programa).

Cualquier actividad extra utiliza los recursos disponibles para compra y arriendo de servicios. Por lo tanto, en caso de ejecutar esta propuesta se deberá hacer uso de esta última línea presupuestaria mencionada.

7.3.6. Estándares Gubernamentales

En Chile existe el interés de implementar una ley de cuotas, en donde se reserva un porcentaje de la planilla de las empresas para personas en situación de discapacidad. En caso de ser aprobada, las empresas requerirán personas en situación de discapacidad capacitadas técnicamente. La línea de discapacidad +Capaz constituirá una opción para obtener PeSD preparadas para el mundo laboral.

Será de vital importancia que la línea de discapacidad +Capaz cuente con la cantidad necesaria de participantes para suplir la oferta laboral que podría generarse. Esta propuesta sería un aporte para aumentar los niveles de participación.

7.3.7. Infraestructura

El equipo del proyecto cuenta con instalaciones de SENCE para realizar todas sus tareas. Sin embargo, la institución no cuenta con un recinto para actividades masivas, para realizarlas se procede al arriendo de un lugar que satisfaga las necesidades de la actividad.

7.3.8. Recursos Humanos Existentes

La línea de discapacidad +Capaz es la primera instancia de SENCE, en sus 40 años de trayectoria, de trabajar con personas en situación de discapacidad. Para su administración se conformó un equipo de trabajo con experiencia y formación profesional en el tema. Sin embargo, este equipo principal está ubicado en Santiago. En el caso de regiones se cuenta con RRHH existentes, que están siendo instruidos sobre la línea de discapacidad +Capaz.

A nivel regional, se requiere que el equipo que vaya a aplicar este Plan de Gestión de las Comunicaciones maneje correctamente todas las aristas del proyecto y tenga la capacidad de estimular la participación de las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad.

7.3.9. Gestión de Personal

Las actividades de gestión de personal son realizadas por la unidad de Recursos Humanos de la institución, quién brinda el apoyo con el reclutamiento y selección del equipo, además de las labores de control de asistencia, horas extras, remuneraciones, incentivos, revisión de desempeño, etc.

Si bien no se estima que sea necesario para aplicar esta propuesta, en caso de que se necesite un cambio o incorporar nuevo personal, el encargado nacional debe contactarse con la unidad de Recursos Humanos para que realice las gestiones pertinentes.

7.3.10. Sistemas de autorización de trabajos de la institución

Anualmente siempre se realiza una planificación de acciones, en donde se consideran todas las actividades que se desean realizar durante el siguiente periodo, contemplando un mes y un monto de recursos aproximado. Esta planificación es evaluada por el Jefe del Departamento de Capacitación de Personas (Ver Sección A.9). Cuando llega el periodo de la actividad se debe realizar una solicitud de compra para utilizar el dinero comprometido y autorizado previamente.

Este sistema de autorización incide directamente en esta propuesta, pues para que se ejecute debe ser incorporada en la planificación de acciones anual y así contar con la autorización, tiempo y recursos económicos necesarios.

7.3.11. Condiciones de Mercado

Si bien la situación del mercado laboral puede favorecer o complicar la fase de colocación dependiendo de los niveles de desempleo, se determina que no influirá directamente en esta propuesta.

7.3.12. Tolerancia al riesgo por parte de los interesados

Esta propuesta se basa en que existe un bien común entre las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad y la línea de discapacidad +Capaz, en donde buscan aportar al público objetivo desde diferentes aristas. Por lo tanto, estarían dispuestos a colaborar con el proyecto. Sin embargo, existe la posibilidad de que más de una organización no esté dispuesta a colaborar, percibiéndolo como una pérdida de tiempo u algún otro conflicto de interés.

7.3.13. Canales de Comunicación establecidos de la institución

A nivel interno, el correo institucional es el medio de comunicación formal, complementándose con teléfono o mensajería dependiendo de la necesidad.

A nivel externo, tal como se describió en el punto 4.1.6, se utilizan las redes sociales (Twitter, Facebook y Youtube) y la web oficial SENCE en donde existe una sección para +Capaz y también un buzón ciudadano para consultas virtuales. A nivel regional se complementa con mensajes televisivos y radiales pagados. Además, se reciben inquietudes mediante una atención presencial en la Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS).

Los canales de comunicación establecidos por SENCE se convierten en herramientas para ejecutar esta propuesta, pues serán alternativas para entablar una relación con este nuevo stakeholder.

7.3.14. Sistema de Información para la Dirección del Proyecto

SENCE cuenta con el Sistema Integrado de Capacitación (SIC), en donde es posible registrar toda la información de la vida de cada curso (principalmente datos cuantitativos). Inicialmente el encargado nacional carga los cursos disponibles, luego de completar tareas administrativas, este curso se visibiliza al público general (plataforma web). Cada postulación recibida es almacenada en el mismo sistema. Una vez que se cierran las postulaciones, serán gestionadas por el ejecutor en esta misma plataforma. Para ello cada ejecutor está registrado en el SIC.

Desde el Sistema Integrado de Capacitación es posible obtener reportes (base de datos) con algunos filtros simples, que pueden ser analizados en profundidad mediante alguna herramienta dependiendo del requerimiento.

Adicionalmente, a partir del 2016 la línea de discapacidad +Capaz cuenta con la plataforma Empleo con Apoyo (ECA), que permite registrar todos los aspectos técnicos (principalmente cualitativos) de las tareas predeterminadas para este componente del proyecto (4.1.1 c).

7.4. Activos de los procesos de la Institución

A continuación se detallan los principales activos de los procesos identificados:

- Se cuenta con una base de datos de las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad en Chile, ordenadas por región. Contiene nombre, domicilio, comuna, tipo de discapacidad con la que trabaja y datos de contacto (nombre de encargado, teléfono y correo electrónico).
- A nivel de lección aprendida, Cristian Cancino (encargado nacional del proyecto) declara comprender la necesidad de mejorar la comunicación con el público objetivo, siendo el motivo principal de este trabajo.
- El detalle de todas las actividades anuales que se han realizado (seminarios, reunión nacional de encargados, etc) también aporta como lección aprendida, permitiendo tener una noción de los recursos necesarios para la siguiente ocasión.
- Toda la información disponible en los sistemas SIC y ECA son útiles al momento de generar reportes, indicadores, etc. Permitiendo el análisis y búsqueda de oportunidades de mejora.

8 | Aplicación de Herramientas y Técnicas

8.1. Análisis de Requisitos de Comunicación

El proyecto no desarrolla ningún tipo de comunicación formal con las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad, por lo tanto, la mayoría de ellas no manejará información del proyecto y lógicamente no podrá actuar como ente informador.

De acuerdo con lo anterior, el primer requisito de información consiste en dar a conocer el proyecto y sus componentes a estas organizaciones, procurando sea recibida con el menor ruido posible y así puedan transmitirla correctamente a sus miembros.

Se debe continuar con estimular su participación en el proyecto, para ello es vital transmitirles la importancia de su colaboración y el modo en que deben hacerlo (en este caso como ente informador).

Una vez que las organizaciones ya se encuentren al tanto del proyecto y tengan interés en colaborar, podrán transmitir información fundamental a sus miembros con el fin de fomentar su participación en la línea de discapacidad +Capaz.

Por último, es necesario que las organizaciones estén constantemente informadas de las oportunidades de capacitación disponibles.

Este análisis arroja tres etapas definidas, la primera será una etapa informativa; la segunda será una etapa de involucramiento y compromiso; y por último de actualización. Para que estas etapas se ejecuten, se requiere una etapa 0 en donde se invite a las organizaciones a conocer la línea de discapacidad +Capaz.

La Tabla 8.1 contiene el análisis de los requisitos de comunicación.

Tabla 8.1: Requisitos de Comunicación.

ETAPA	REQUISITO DE COMUNICACIÓN
0	Invitación a una reunión informativa con SENCE sobre la línea de discapacidad +Capaz.
1	Informar todos los detalles necesarios de la línea de discapacidad +Capaz.
2	Dar a conocer la importancia de la colaboración de las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad en el proyecto.
3	Avisar de la disponibilidad de un nuevo curso de capacitación.

Las etapas 0, 1 y 2 son cruciales para entablar una relación con las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad, es por ello que son calificadas de alto valor. Con respecto a la etapa 3 se califica de valor medio, pues si bien es necesaria, si ésta no se ejecuta las organizaciones podrían seguir informando a sus miembros sobre la existencia y componentes del proyecto.

Se recomienda que la invitación de la etapa 0 sea idealmente formato digital para que su distribución sea más expedita. Se deja abierta la posibilidad de entregar una invitación física en caso de que exista alguna barrera para entregarlo de forma digital.

La etapa 1 y 2 requieren que sean comprendidas idealmente a la perfección, es por ello que se sugiere que el formato sea físico, en donde se entregue la información de primera fuente y exista la instancia para resolver dudas.

8.2. Determinación de Tecnologías de Comunicación

Para seleccionar el tipo de tecnología de comunicación a utilizar se realizará un análisis de urgencia, confidencialidad, frecuencia, formato y entorno.

Debido a que actualmente no existe ningún tipo de comunicación con las organizaciones y el proyecto ya se encuentra funcionando, las etapas 0,1 y 2 son de urgencia alta, para que se entable esta relación tan pronto se pueda. Por otro lado, la etapa 3 se califica de urgencia media para que sean informados antes de que finalice el periodo de postulación.

El ideal es que la información sea lo más conocida posible, por lo tanto, no son confidenciales ni sensible y no requerirán de una tecnología de comunicación con cuidado extra.

Con respecto a la frecuencia, la etapa 0 se deberá realizar al inicio de cada ejecución de este plan de gestión de comunicaciones; la etapa 1 y 2 mínimo una vez iniciada la ejecución de este plan gestión de comunicaciones, dejando abierta la posibilidad de crear una nueva instancia en caso de ser necesaria; y la etapa 3 se ejecutará cada vez que se encuentre disponible un nuevo curso de capacitación.

El entorno responde al formato de la información que fue analizado en la sección anterior (8.1).

La Tabla 8.2 resume el análisis de la información necesario para la selección de la tecnología de comunicación a utilizar expuesto en esta sección.

Tabla 8.2: Análisis de la información para la selección de Tecnología de Comunicación.

ETAPA	INFORMACIÓN	URGENCIA	CONFIDENCIAL	FRECUENCIA	FORMATO	ENTORNO
0	Invitación a conocer Línea de discapacidad +Capaz.	Alta	No	Cada vez que se inicie la ejecución de este Plan de Gestión de Comunicaciones.	Físico	Presencial
					Digital	Virtual
1	Detalles de la Línea de discapacidad +Capaz.	Alta	No	Mínimo una vez iniciada la ejecución de este Plan de Gestión de Comunicaciones.	Físico	Presencial
2	Importancia de colaboración de las organizaciones con el proyecto y una invitación a participar.	Alta	No	Mínimo una vez iniciada la ejecución de este Plan de Gestión de Comunicaciones.	Físico	Presencial
3	Notificación de curso disponible.	Media	No	Cada vez que se abra un nuevo curso de capacitación.	Digital	Virtual

En base al análisis expuesto, en la Tabla 8.3 expone las tecnologías de comunicación propuestas para cada etapa, disponibilidad del T.C en el receptor y la facilidad de uso.

Tabla 8.3: Tecnologías de Comunicación propuestas.

ETAPA	INFORMACIÓN	T.C PROPUESTA	DISPONIBILIDAD T.C EN RECEPTOR	FACILIDAD DE USO
0	Invitación a conocer Línea de discapacidad +Capaz.	Documento escrito compatible con lectores para no videntes.	Si	Fácil
1	Detalles de la Línea de discapacidad +Capaz.	Reunión prolongada con apoyo visual y lengua de señas.	Si	Fácil
2	Importancia de colaboración de las organizaciones con el proyecto y una invitación a participar.	Reunión prolongada con apoyo visual y lengua de señas	Si	Fácil
3	Notificación de curso disponible.	Mensaje digital compatible con lectores para no videntes	Si	Fácil

Se consideran tecnologías de comunicación inclusivas, entendiendo que las organizaciones tendrán un equipo diverso y se requiere que la información pueda ser decodificada por personas con y sin discapacidad en base a la disponibilidad y facilidad de uso que le acomode.

8.3. Modelos de Comunicación

Actualmente el proyecto se comunica con las personas en situación de discapacidad (PeSD) sin ningún intermediario. La Figura 8.1 representa el actual modelo de comunicación entre proyecto y las personas en situación de discapacidad.

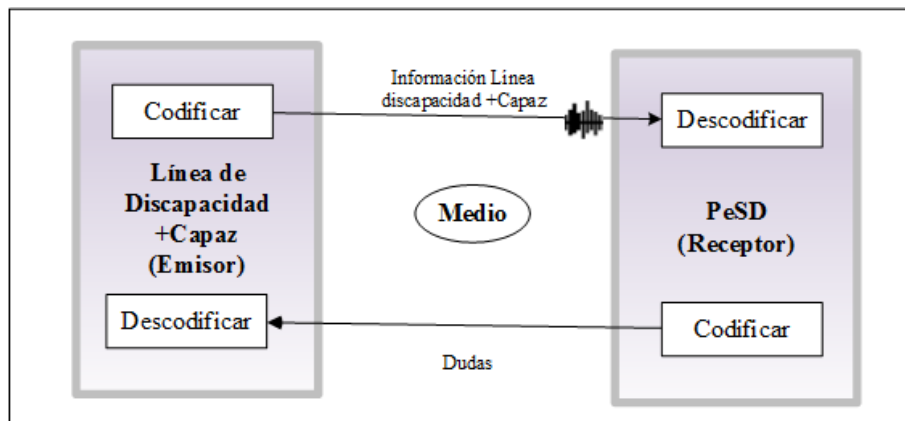


Figura 8.1: Modelo de Comunicación Proyecto-PeSD actual.

(Fuente: Elaboración propia.)

Tal como se detalló en la sección “Comunicaciones del Proyecto con el Público Objetivo” (6.1.6), los medios de comunicación utilizados a nivel virtual son principalmente la web oficial y redes sociales de

SENCE (Twitter, Facebook y youtube). Para una comunicación presencial se utilizan las OIRS.

Este trabajo sugiere mantener el modelo de comunicación que se tiene con el público objetivo e incorporar a las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad a esta relación. La Figura 8.2 muestra el modelo general de comunicación propuesto que contempla a estos tres actores.

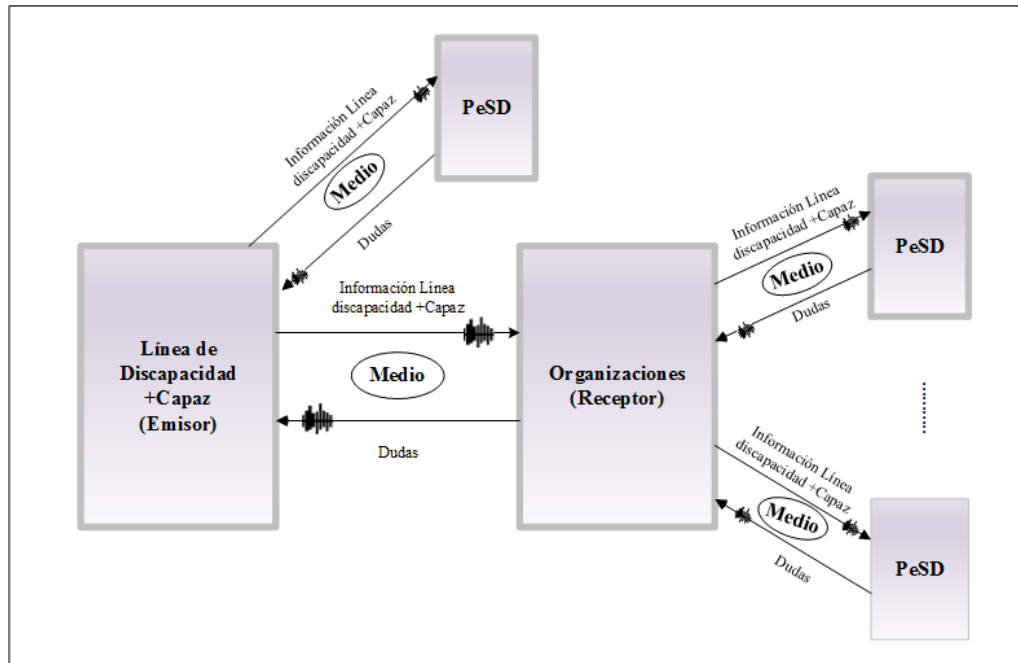


Figura 8.2: Propuesta de Modelo general de Comunicación entre el Proyecto, Organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad y PeSD.

(Fuente: Elaboración propia.)

La Figura 8.3 muestra en detalle el modelo de comunicación que se propone entre las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad y el proyecto.

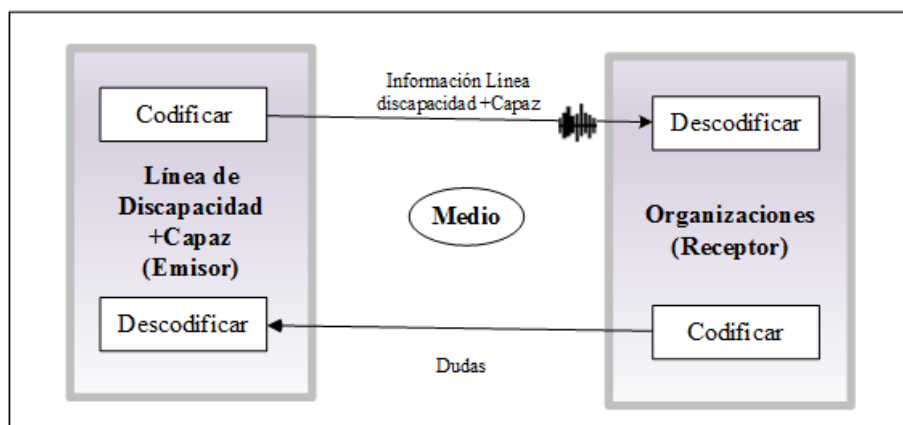


Figura 8.3: Modelo de Comunicación entre el Proyecto - Organizaciones que trabajan con PeSD.

(Fuente: Elaboración propia.)

Debido a que este trabajo propone diferentes etapas de comunicación el medio, la forma de codificar y decodificar variarán. En la Tabla 8.4 se detallan las distintas opciones que adoptarán los componentes del modelo de comunicación según la etapa.

Tabla 8.4: Detalle de componentes del modelo de comunicación en las distintas etapas propuestas.

ETAPA	INFORMACIÓN	T.C PROPUESTA	CODIFICAR	MEDIO	DECODIFICAR
0	Invitación a conocer Línea de discapacidad +Capaz.	Documento digital compatible con lectores para no videntes.	Escrito	Correo electrónico	Visual
		Documento físico	Escrito/Braille	Servicio de Mensajería	Visual/Tacto
1	Detalles de la Línea de discapacidad +Capaz.	Reunión prolongada.	Oral	Oral	Auditivo
		Apoyo visual	Escrito/Oral	Proyector	Visual/Auditivo
		Lengua de señas	Visual	Señas	Visual
2	Importancia de colaboración de las organizaciones con el proyecto y una invitación a participar.	Reunión prolongada	Oral	Oral	Auditivo
		Apoyo visual	Escrito/Oral	Proyector	Visual
		Lengua de señas	Visual	Señas	Visual
3	Notificación de curso disponible.	Documento digital compatible con lectores para no videntes.	Escrito	Correo electrónico	Visual

8.4. Métodos de Comunicación

Inicialmente para la etapa 0 se propone utilizar el método de comunicación “Push”, en donde lo principal es la distribución de la invitación.

Para las etapas 1 y 2, se propone desarrollar una “Comunicación interactiva” a través de una reunión masiva con las organizaciones que trabajen con personas en situación de discapacidad. La elección de este método de comunicación se basa en la importancia de que la información entregada sea comprendida a cabalidad, de primera fuente y con el menor ruido posible, porque radicarán en que la organización se sienta identificada o no con el proyecto y decida colaborar.

Para la etapa 3 se propone utilizar el método de comunicación “Push”, en el que a través de un correo electrónico se envíe automáticamente la notificación de un nuevo curso de capacitación disponible.

8.5. Reuniones

Una vez que el equipo del proyecto disponga de este documento, se sugiere generar instancias en donde se pueda aprobar, discutir y/o sugerir mejoras.



9 | Propuesta Plan de Gestión de Comunicaciones de la Línea de Discapacidad +Capaz

Las organizaciones a las cuales apunta este trabajo tienen por objetivo mejorar la calidad de vida de las personas en situación de discapacidad, ya sea a nivel social, educacional, laboral u otro enfoque que posea; por otro lado, la línea de discapacidad del programa +Capaz pretende mejorar los índices de inclusión laboral de las personas en situación de discapacidad, mejorando como consecuencia su calidad de vida.

Esta propuesta de “Plan de Gestión de las Comunicaciones” pretende entablar una relación entre estas dos entidades, entendiendo que mediante la cooperación se tendrá un mejor resultado que si el proyecto continúa trabajando unilateralmente. Se cree fielmente que la comunicación es la herramienta indicada para lograrlo.

Una vez que el proyecto y las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad estén relacionadas, ellas podrán colaborar transmitiendo toda la información de la Línea de discapacidad +Capaz a sus miembros y por consecuencia aumentar el nivel de participación en los cursos de capacitación.

9.1. Requisitos de Comunicación

Antes de comunicar, es de vital importancia conocer los requisitos de comunicación. Para una mejor comprensión han sido enmarcados en diferentes etapas. La Tabla 9.1 contiene el detalle de los requisitos de comunicación identificados, su valor y formato.

Tabla 9.1: Detalle de Requisitos de Comunicación de las Organizaciones que trabajan con PeSD sobre el proyecto.

ETAPA	REQUISITO DE COMUNICACIÓN	VALOR	FORMATO
0	Invitación a una reunión informativa con SENCE sobre la línea de discapacidad +Capaz.	Alto	Físico/Digital
1	Informar todos los detalles necesarios de la línea de discapacidad +Capaz.	Alto	Físico
2	Dar a conocer la importancia de la colaboración de las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad en el proyecto.	Alto	Físico
3	Avisar de la disponibilidad de un nuevo curso de capacitación.	Alto	Digital

9.2. Información

El detalle de la información que se comunicará se encuentra en la Tabla 9.2, incluyendo su formato, contenido y detalle.

Tabla 9.2: Detalle de información

ETAPA	MENSAJE PRINCIPAL	FORMATO	CONTENIDO	DETALLE
0	Invitación a una reunión	Físico/Digital	"Conoce nuestro trabajo"	Invitación de SENCE a reunión informativa sobre la línea de discapacidad del programa +Capaz para las organizaciones.
1	Información línea de discapacidad +Capaz.	Físico	"¿Qué es la línea de discapacidad +Capaz?"	Informar a las organizaciones sobre el proyecto, sus componentes, requisitos, etc.
2	Importancia e invitación a colaborar	Físico	"Tu ayuda en esta iniciativa es muy importante"	Darles a conocer a las organizaciones la importancia de su colaboración como ente informador de la línea de discapacidad +Capaz para llegar de mejor forma al público objetivo.
3	Notificación nuevo curso disponible	Digital	"¡Ayúdanos a difundir, tenemos nuevos cursos disponibles!"	Notificación de la apertura de nuevos cursos, el área de interés al que corresponde, comuna en la que se ejecutará, la cantidad de cupos disponibles y el periodo de postulación.

9.3. Motivo de Distribución

Este plan de gestión de las comunicaciones permitirá entablar una relación con las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad para que actúen como entes informadores de esta iniciativa con sus miembros. La Tabla 9.3 contiene el motivo de distribución de cada uno de los mensajes que se deberán distribuir en la ejecución de este plan.

Tabla 9.3: Detalle de motivos de distribución de cada mensaje.

ETAPA	MENSAJE PRINCIPAL	MOTIVO DE DISTRIBUCIÓN
0	Invitación a una reunión	Lograr que las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad sepan de la reunión.
1	Información línea de discapacidad +Capaz.	Lograr que las organizaciones que trabajan con PeSD conozcan el proyecto y manejen la información necesaria para actuar como entes informadores.
2	Importancia e invitación a colaborar	Lograr que las organizaciones que trabajan con PeSD se comprometan a colaborar como entes informadores del proyecto.
3	Notificación nuevo curso disponible	Lograr que las organizaciones que trabajan con PeSD estén al tanto de los cursos de capacitación disponibles.

La consecuencia última de esta propuesta es fomentar la participación de las personas en situación de discapacidad en la Línea de Discapacidad +Capaz.

9.4. Plazos, frecuencia y responsable de comunicar

La Tabla 9.4 tiene el detalle de plazos, frecuencia, confirmación y responsable propuestos. Debido a que esta propuesta requiere actividades que no son realizadas actualmente por el equipo del proyecto, los responsables de la etapa 0, 1 y 2 deberán ser determinados por el Encargado Nacional, idealmente considerando que tengan los conocimientos y habilidades para desarrollar la tarea. Por último, el responsable de la etapa 3 es el encargado nacional, pues es quién carga los cursos a la plataforma SIC.

Tabla 9.4: Detalle de plazos, frecuencia y responsable a comunicar propuesto.

ETAPA	MENSAJE PRINCIPAL	PLAZOS	FRECUENCIA	CONFIRMACIÓN	RESPONSABLE
0	Invitación a una reunión	Periodo razonable para permitir la confirmación de asistencia y proceder con las preparaciones. Ideal 1-2 meses de anticipación.	Cada vez que se inicie la ejecución de este Plan de Gestión de Comunicaciones.	Requiere confirmación de asistencia	Designado a Invitar.
1	Información línea de discapacidad +Capaz.	-	Mínimo una vez iniciada la ejecución de este Plan de Gestión de Comunicaciones.	No aplica	Designado a Informar.
2	Importancia e invitación a colaborar	-	Mínimo una vez iniciada la ejecución de este Plan de Gestión de Comunicaciones.	No aplica.	Designado a Comprometer.
3	Notificación nuevo curso disponible	Periodo razonable para permitir la postulación. Ideal el mismo día de la publicación de cursos de capacitación.	Cada vez que se abra un nuevo curso de capacitación.	No aplica	Encargado Nacional.

9.5. Tecnologías y Métodos de distribución

La Tabla 9.5 contiene la tecnología de comunicación y método de distribución propuestos para cada una de las etapas.

Tabla 9.5: Teconologías de Comunicación y Métodos de Distribución.

ETAPA	MENSAJE PRINCIPAL	TECNOLOGÍA DE COMUNICACIÓN	MÉTODO DE DISTRIBUCIÓN
0	Invitación a una reunión	Documento escrito compatible con lectores para no videntes.	Correo electrónico/Servicio de Mensajería.
1	Información línea de discapacidad +Capaz.	Reunión prolongada con apoyo visual y lengua de señas.	Oral, proyector y señas.
2	Importancia e invitación a colaborar	Reunión prolongada con apoyo visual y lengua de señas.	Oral, proyector y señas.
3	Notificación nuevo curso disponible	Mensaje digital compatible con lectores para no videntes.	Correo electrónico.

9.6. Recursos a utilizar

La Tabla 9.6 se encuentra el desglose de recursos de tiempo y presupuesto (sin magnitud). Debido a que la etapa 1 y 2 serán ejecutadas en la misma reunión, su detalle se encuentra unido.

Tabla 9.6: Detalle de recursos necesarios para la ejecución de la propuesta.

ETAPA	MENSAJE PRINCIPAL	FORMATO	TIEMPO	PRESUPUESTO
0	Invitación a una reunión.	Físico	Tiempo para la selección de las organizaciones que se invitarán a la reunión.	Costo de generar la invitación física (papel, impresión y sobre).
			Tiempo para la confección de la invitación.	Pago al servicio de envío para entregar las invitaciones físicas.
			Tiempo para realizar la impresión de la invitación física.	
			Tiempo para entregar las invitaciones en el servicio de mensajería.	
		Digital	Tiempo para la selección de las organizaciones que se invitarán a la reunión.	
			Tiempo para la confección de la invitación.	
			Tiempo para realizar el envío de la invitación vía correo electrónico.	
1 y 2	Información del proyecto e invitación a colaborar.	Físico	Tiempo para confeccionar las presentaciones que se proyectaran en la reunión.	Costo de arriendo del lugar en donde se realice la reunión.
			Tiempo de ejecución de la reunión (presentación, resolución de dudas y cierre).	Costo de arriendo de mobiliario para realizar la reunión (sillas, mesas, etc).
				Costo de arriendo de equipo para realizar la reunión (proyector, microfonos, parlantes, etc).
				Costo de servicio de lengua de señas en caso de no estar disponible dentro del equipo del proyecto.
				Servicio de Café (recomendado).
3	Notificación nuevo curso disponible.	Digital	Tiempo para elaborar el mensaje.	
			Tiempo para enviar la notificación.	

Se observa que las etapas 0,1,y 2 son aquellas que requieren una mayor cantidad de recursos. Sin embargo, la etapa 3 sólo requerirá tiempo para elaborar el mensaje de notificación y enviarlo, actividad que puede ser automatizada y reducir al mínimo el uso de tiempo.

Debido a que la línea de discapacidad +Capaz ha realizado actividades masivas, ya cuenta con una

noción del presupuesto a utilizar. En el caso de una reunión de un día para 200 personas costará cerca de los 19 millones, incluyendo el arriendo del espacio, servicio de puesta en escena, servicio de café y contratación de intérpretes en lengua de señas (Cancino, 2016).

9.7. Costos vs Beneficios

Si bien para la ejecución de esta propuesta será necesario utilizar recursos de tiempo y presupuesto (ver Tabla 9.6), como resultado de la relación también se espera percibir beneficios que incluso pueden aumentar si se buscan nuevas alternativas de cooperación. La tabla Tabla 9.7 muestra el detalle de los posibles costos y beneficios.

Tabla 9.7: Detalle de Costos vs Beneficios

COSTOS	BENEFICIOS
- Tiempo de planificación y ejecución de reunión. - Costos de materialización de invitaciones y envío. - Costos de ejecución de la reunión. - Tiempo en elaboración y envío de notificación.	- Buena relación con las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad. Esta permitiría obtener la colaboración en las actividades de difusión y deja abierta la oportunidad de buscar nuevas formas de cooperación. - Se establece una nueva vía de comunicación con el público objetivo. - Aumento en los niveles de difusión. - Aumento de participación en los cursos de capacitación como consecuencia del aumento de difusión.

9.8. Proceso de escalamiento

Dependiendo de la ubicación geográfica del problema, en caso de que el encargado regional no pueda dar solución, debe ser derivado al encargado nacional. Si el problema no puede ser solucionado por el encargado nacional, él/ella deberá determinar si se escala al Jefe de Capacitación de Personas (Ver Sección A.9) o derivar el problema a algún área de soporte respectivo.

9.9. Método de actualización y refinación del plan

Inicialmente se requiere que la base de datos de las organizaciones de donde se obtienen los correos electrónicos para enviar la notificación este actualizada. Como alternativa se puede evaluar incorporar dentro de la plataforma SIC el registro de organizaciones que trabajen con personas en situación de discapacidad, que deseen recibir información.

Por otro lado, la propuesta planteada en esta memoria considera un modelo de comunicación tipo push, en donde la línea de discapacidad +Capaz se preocupa de notificar sobre los nuevos cursos de capacitación disponibles y de cambios respecto al proyecto (en caso de que existan). Sin embargo, se sugiere incorporar la oportunidad de retroalimentación en donde las organizaciones que trabajan con PeSD puedan opinar de la iniciativa, pudiendo identificar oportunidades de mejora. Como alternativa se puede evaluar que dentro de la plataforma SIC exista una opción de "Evaluar el proyecto". La Figura 9.1 muestra el modelo de comunicación con la incorporación de retroalimentación.

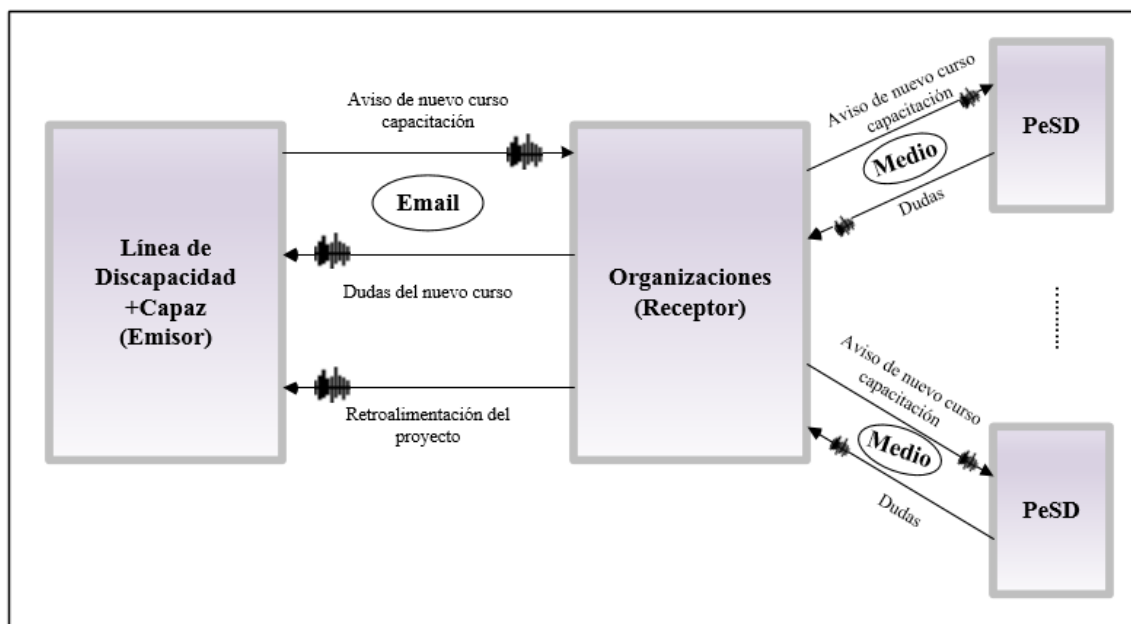


Figura 9.1: Propuesta de Modelo general de Comunicación entre el Proyecto, Organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad y PeSD con Retroalimentación.

(Fuente: Elaboración Propia.)

Además, las reuniones del equipo del proyecto serán una buena instancia para analizar oportunidades de mejora, actualización, etc.

Por último, se recomienda desarrollar un Plan de Gestión de Comunicaciones para el resto de los interesados (internos y externos) del proyecto.

9.10. Glosario de terminología común

Las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad y el proyecto manejan la misma terminología, debido al trabajo y al ambiente en el que se desenvuelven.

Dentro de este trabajo se utiliza la abreviación PeSD que corresponde a “Personas en Situación de Discapacidad”.

9.11. Diagrama de flujo

Esta propuesta se puede dividir en dos procesos, “Entablar una relación con las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad” que considera las etapas 0,1 y 2 desarrolladas anteriormente; y “Notificar nuevo curso de capacitación” que considera la etapa 3.

El primer proceso se encuentra en la Figura 9.2. Debido a que no se conoce la distribución de tareas que debiese realizar el Encargado Nacional, se utilizará de modo genérico el “Designado a invitar” para realizar la etapa 0, “Designado a informar” para realizar la etapa 1 y “Designado a comprometer” para realizar la etapa 2.

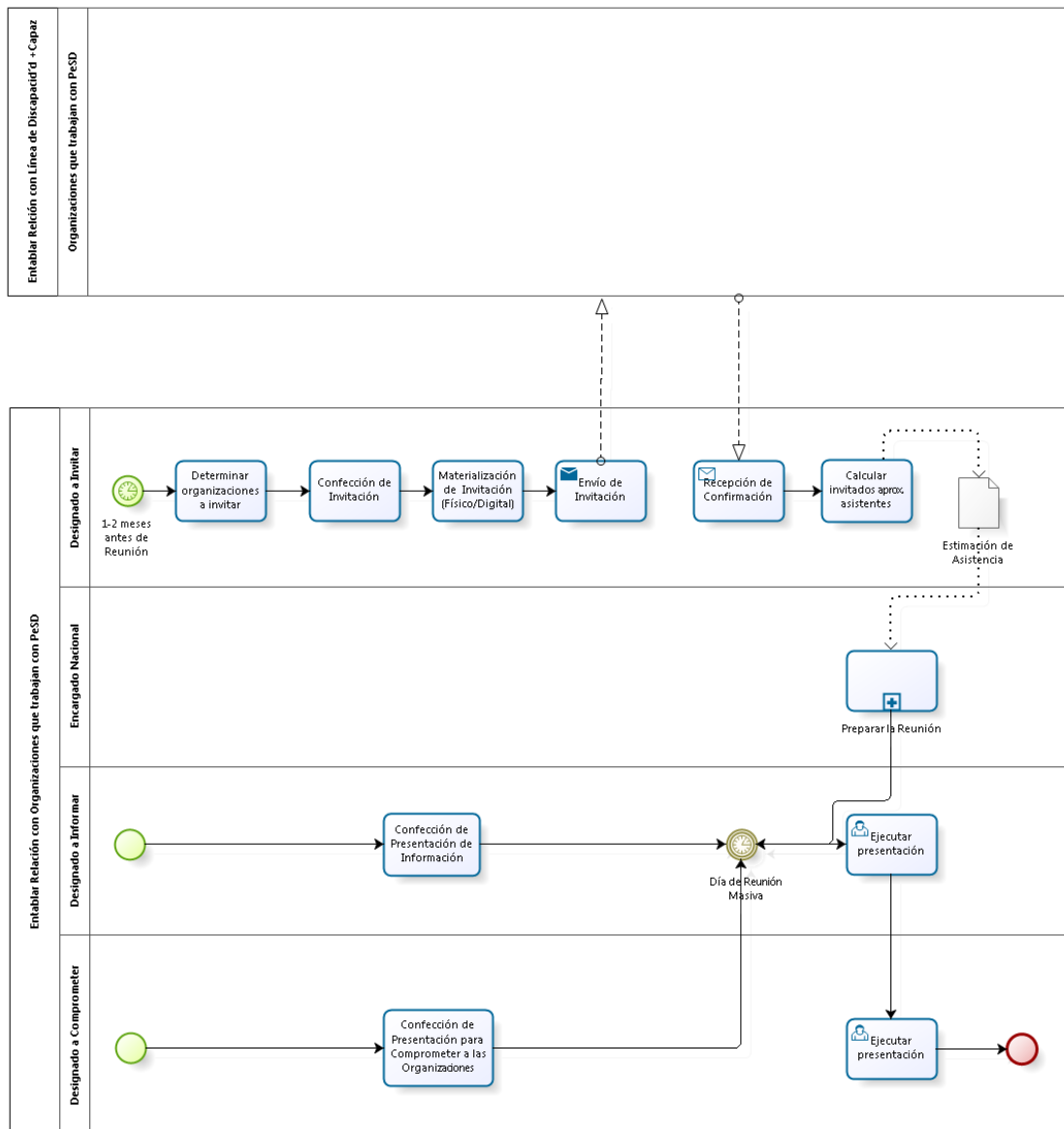


Figura 9.2: Diagrama de flujo del proceso “Entablar una relación con las Organizaciones que trabajan con PeSD”.

(Fuente: Elaboración propia.)

La estimación de la asistencia será un dato de ingreso al sub-proceso “Preparar Reunión”. Este

sub-proceso contendrá todas las tareas necesarias para la reunión, tales como el arriendo del local, arriendo de equipos, etc.

El segundo proceso “Notificar nuevo curso de capacitación” se encuentra en la Figura 9.3 Debido a que el encargado nacional es quién carga los cursos a la plataforma SIC, se recomienda que sea él quién envíe la notificación. Este diagrama considera que el mensaje sea elaborado manualmente y se envíe, sin embargo, se recomienda que sea automatizado.

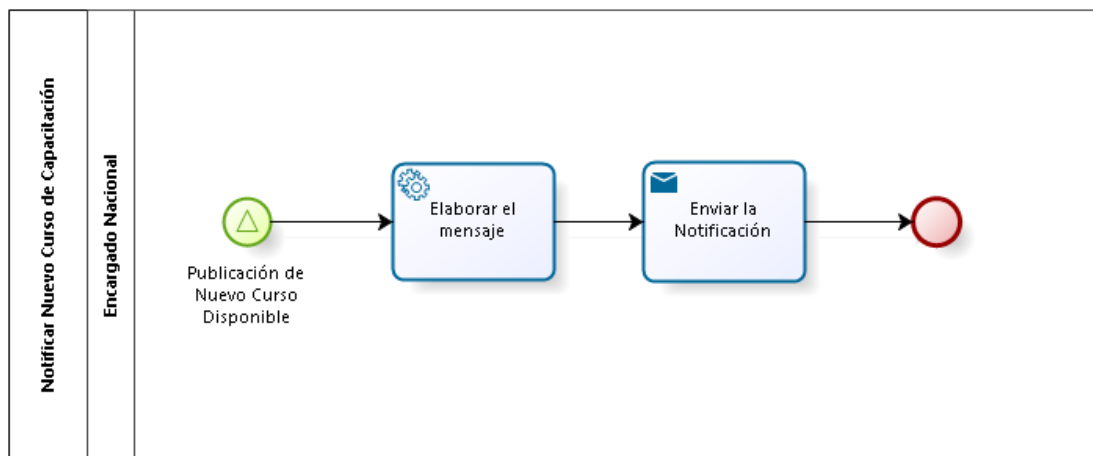


Figura 9.3: Diagrama de flujo del proceso "Notificar Nuevo Curso de Capacitación".

(Fuente: Elaboración propia)

9.12. Restricciones

A continuación, se detallarán las restricciones que podrían afectar esta propuesta:

- **Presupuesto:** La línea de discapacidad +Capaz recibe un presupuesto anual, que debe ser administrado con el fin de lograr la meta del año. En caso de que el presupuesto no lo permita, no será posible ejecutar este Plan de gestión de comunicaciones.
- **Temporal:** El proyecto está definido para el periodo 2014-2018. Para que esta propuesta se ejecute debe ser considerada en el plan de acciones anual.
- **RR.HH existentes:** Mientras el equipo de regiones no haya recibido la asistencia técnica para que maneje correctamente toda la información de la Línea de discapacidad +Capaz, no será recomendable ejecutar esta propuesta en su región.
- **Desinterés de las Organizaciones que trabajan con PeSD:** Aunque es contrario a su esencia y motivo de existencia, es posible que más de una entidad no desee colaborar con el proyecto.
- **Base de Datos no actualizada:** La información principal para contactar a las organizaciones que trabajan con PeSD será extraída de la base de datos existente. En caso de que ésta no este actualizada podría acotar el número de organizaciones a las que se pueda contactar.



10 | Sugerencias

10.1. De la aplicación

Para realizar la aplicación de la propuesta se recomienda abordar inicialmente la comunicación con organizaciones que trabajen con PeSD de la región Metropolitana, debido a que el equipo principal de proyecto se encuentra en Santiago y son quienes se encuentran completamente preparados para comunicarse con un actor más. Además, en esta región se concentran más del 30 % de las capacitaciones disponibles en el país (33 % hasta diciembre 2015 y 32 % hasta diciembre 2016). Por último, es la región con mayor concentración de organizaciones de Chile (casi un 20 %).

Para las siguientes regiones se recomienda abordar aquellas en donde el equipo regional que esté a cargo de la línea de discapacidad +Capaz haya recibido la asistencia técnica del equipo principal, sólo así podrán estimular correctamente la participación de las organizaciones que trabajen con personas en situación de discapacidad. Se propone además priorizar por aquellas regiones que hayan tenido menor rendimiento con respecto a la meta anual de capacitados.

10.2. De las notificaciones

Debido a que se cuenta con la plataforma SIC para publicar los cursos disponibles y recibir las postulaciones, se sugiere aprovechar esta herramienta y la base de datos de las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad e incorporar un sistema de notificación automática, para que cada vez que se realice una nueva publicación se envíe el mensaje sin requerir hacerlo manualmente, que puede ser engorroso debido a la cantidad de organizaciones y la cantidad de cursos que se ofrecen. La Figura 10.1 muestra el nuevo diagrama de flujo del proceso "Notificar Nuevo Curso de Capacitación", eliminando la tarea "Desarrollar el mensaje" que se observa en la Figura 9.3. Además, la tarea "Enviar la Notificación Automática" se realizaría mediante una aplicación automatizada.

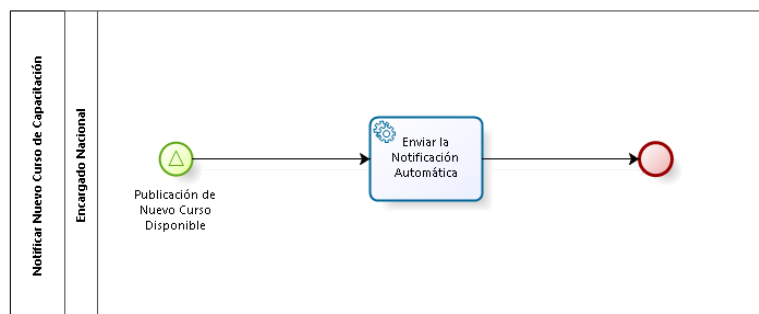


Figura 10.1: Diagrama de flujo del proceso “Notificar Nuevo Curso de Capacitación” automatizado.

(Fuente: Elaboración propia.)

Junto con la notificación del nuevo curso disponible, se sugiere incorporar el link de los requisitos de postulación en caso de que las organizaciones quieran repasarlos.

Una vez entablada una relación con las organizaciones, se les podrá enviar folletos informativos que puedan ser repartidos al público objetivo en las instalaciones y disminuir posible ruido.



11 | Conclusiones

La comunicación es una poderosa herramienta que nos permite desarrollarnos y desenvolvernarnos en el diario vivir. Ciertamente se puede decir que “Lo que no se comunica, no existe”. Además, mediante la comunicación es posible fomentar la cooperación.

La Línea de Discapacidad +Capaz es una gran iniciativa que busca promover la inclusión laboral para las personas en situación de discapacidad, realiza un gran aporte social y en un largo plazo podría transformar la realidad de este segmento de la población que debe enfrentar más de un obstáculo para mejorar su calidad de vida. Es por esto que es de vital importancia que esta iniciativa no pase desapercibida, que las personas para las cuales está diseñada sepan de esta oportunidad de capacitación y puedan participar.

Por otro lado, la Línea de Discapacidad +Capaz posee stakeholders como cualquier proyecto. Es muy útil que la dirección del proyecto realice un análisis de los stakeholders y no se enfoque sólo en aquellos que amenacen con generar un impacto negativo, sino que también en aquellos que podrían aportar al proyecto.

Sin duda las organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad (fundaciones, ONGs, etc) son un stakeholder con un posible impacto positivo, debido a que son una alternativa para que el público objetivo conozca el proyecto. Además, coinciden con la línea de discapacidad +Capaz en querer mejorar la calidad de vida de las PeSD.

Mediante la comunicación es posible fomentar la cooperación, ya que permite establecer una relación entre ambos actores. Sin embargo, sin un Plan de Gestión de Comunicaciones se estaría improvisando con la comunicación y se podría tener resultados indeseados, como una comunicación insuficiente, demora en la entrega de mensajes, mala interpretación/comprensión del mensaje, etc. En conclusión, es de vital importancia conocer el enfoque que utilizará el proyecto para comunicarse de la mejor forma.

Sin un “Plan de Gestión de Comunicaciones” no habrá una correcta comunicación, no habrá relación, no habrá vínculo y por consecuencia no habrá cooperación de parte de las organizaciones, desperdiciando la oportunidad de comunicarse indirectamente con el público objetivo y como consecuencia desperdiciando la oportunidad de aumentar los niveles de participación en las capacitaciones.

Para esta propuesta se requieren recursos de tiempo y presupuesto (ver Tabla 9.6), sin embargo una vez entablada la relación mediante una reunión (etapa 0, 1 y 2), los recursos necesarios serán mínimos (etapa 3). En cambio una buena relación con estas organizaciones no sólo permitirá tener los beneficios propios de su colaboración (ver Tabla 9.7), si no que también deja abierta la oportunidad de buscar nuevas formas de cooperación.

Esta propuesta de “Plan de Gestión de Comunicaciones” si bien es un aporte para la Línea de Discapacidad +Capaz, también constituye un documento guía para otros posibles proyectos de SENCE, teniendo en cuenta que la creación del Consejo Consultivo buscará transformar todas las ofertas de la institución en inclusivas.

Por último, si bien en Chile queda mucho por realizar en materia de discapacidad, es necesario concentrar los esfuerzos para que aquellas iniciativas que se encuentran aportando puedan tener éxito.



Bibliografía

- Aránguiz Garrido, Eileen (2006). *Psicología y Desempleo*. 1
- Bachelet, Michelle (2013). *50 Compromisos para mejorar la calidad de vida en el Chile de todos. 100 primeros días de Gobierno*. 2
- Cancino, Cristian (2016). *Entrevista personal con Digna Muñoz. Detalles de la Línea de Discapacidad +Capaz*. 2, 7.3.4, 9.6, A.9
- Dabner, Norman (2015). *Gestión de la Comunicación*. 7.1
- Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948). Resolución 217 A (III) de la Organización de las Naciones Unidas. 1
- FONADIS y INE (2004). *Primer Estudio Nacional de la Discapacidad en Chile*. (document), 1, 2, 2.1, 2
- Ley N° 19.518 (1997). Diario Oficial de la República de Chile. 4
- Ley N° 20.422 (2010). Diario Oficial de la República de Chile. 5.1.2
- Ministerio de Trabajo y Previsión Social (2014). Decreto Supremo N°101. 4
- OIT y SOFOFA (2013). *Estudio : factores para la inclusión laboral de las personas con discapacidad*. 1, 2, A.1
- Project Management Institute (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK®)*. Quinta edición. 5.2.1, 5.2.2, 5.6, 5.7, 5.8, A.5, A.8
- Real Academia Española (2016). <http://dle.rae.es/?id=A5G2vNP>. [Acceso Mayo de 2016]. 5.2.2
- SENADIS (2014). Base de Organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad. A.7
- SENCE (2015a). Anuario Estadístico Programa +Capaz. <http://www.sence.cl/portal/Docs/Anuario-estadistico/5795:Anuario-estadistico-2015>. A.4
- SENCE (2015b). Resolución Exenta N° 2017. http://www.sence.cl/601/articles-4186_archivo_01.pdf. A.3
- SENCE (2015c). Resolución Exenta N° 3512. http://www.sence.cl/601/articles-4703_archivo_01.pdf. A.6
- SENCE (2016). Acerca del SENCE. <http://www.sence.cl/portal/Acerca-del-Sence/>. 4, 7.3.1
- UNESCO (2005). *Guidelines for Inclusion: Ensuring Access to Education for All*. 5.1.2.8
- Zúñiga, Isabel (2015). *Capacitación para personas con discapacidad*. 1, A.2



A | Anexos

A.1. Barreras y beneficios de la Inclusión Laboral

En la siguiente tabla se muestra la relación entre etapas del proceso, barreras, beneficios y sujetos de la inclusión.

ETAPAS	BARRERAS DE ENTRADA	BENEFICIOS
ETAPA PREVIA A LA INCLUSIÓN	- Falta de experiencia empírica en la empresa (sin trabajadores con discapacidad). - Inexistencia de una política de inclusión. - Cultura poco inclusiva. - Capacidad organizacionales insuficientes para la inclusión. - Miedo a la inclusión (fallar, no saber, perder). - Definición del "core" del negocio como refractario a la contratación de persona con discapacidad ("no es que no quiera, no se puede"). - No hay muchas personas con discapacidad bien preparadas. - No muchas personas con discapacidad saben venderse bien. - Familia sobreprotectora o discriminadora.	
ETAPA INICIAL DE LA INCLUSIÓN	- Cultura poco inclusiva (equipos refractarios, lenguaje cerrado, burlas, metalenguaje). - Capacidades organizacionales insuficientes para la inclusión (infraestructura poco apta, equipos inapropiados, ubicación de la empresa inalcanzable). - Miedo a no saber (temor a equivocarse en el trato, en la forma de dar instrucciones). - Resistencias familiares a situaciones hostiles reales o imaginarias.	- Impacto positivo en algunos aspectos de la calidad de vida de la persona. - Impacto positivo en algunos aspectos de la situación económica o calidad de vida del hogar. - Impacto positivo en la reputación. - Impacto positivo en la sociedad.
ETAPA DE ESTABILIZACIÓN DE LA INCLUSIÓN		- Impacto positivo en la calidad de vida de la persona. - Impacto positivo en la situación económica o calidad de vida del hogar. - Impacto positivo en la motivación de las personas que trabajan en las empresas. - Impacto positivo en las relaciones internas de la empresa. - Impacto positivo en la productividad de la empresa. - Impacto positivo en la reputación. - Impacto positivo en la sociedad.

Figura A.1: Relación entre etapas del proceso, barreras, beneficios y sujetos de la inclusión.

(Fuente: OIT y SOFOFA (2013))

A.2. Tasa de ocupación de personas con y sin discapacidad en países de la OCDE

En el año 2010 la OCDE publica un informe sobre discapacidad y trabajo, considerando cifras de mediados de los 90's (Mid-1990s) y después del 2000 (Late-2000s).

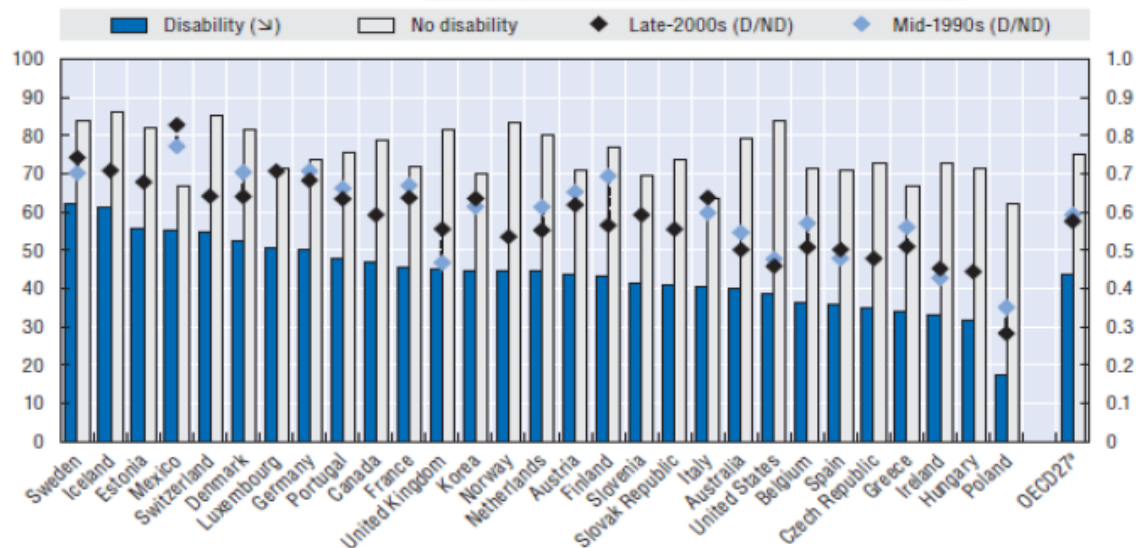


Figura A.2: Tasa de ocupación de personas con y sin discapacidad a mediados de los 90's y post 2000

(Fuente: Zúñiga (2015))

A.3. Detalle Línea de Discapacidad +Capaz hasta Diciembre 2015

A continuación, se encuentra el detalle de los cupos máximos de capacitación disponibles y los cursos asociados de la línea de discapacidad +Capaz, distribuidos a nivel regional válidos hasta diciembre 2015 (SENCE, 2015).

Región	Cupos máximos	Cursos asociados (15 participantes por curso)
Tarapacá	90	6
Antofagasta	120	8
Atacama	75	5
Coquimbo	165	11
Valparaíso	540	36
Ohiggins	265	18
Maule	330	22
Bío Bío	637	43
Araucanía	255	17
Los Lagos	240	16
Aysén	45	3
Magallanes	75	5
Metropolitana	1500	100
Los Ríos	90	6
Arica Parinacota	60	4
Total	4.487	300

Figura A.3: Distribución regional del máximo de cursos y cupos de capacitación línea de discapacidad +Capaz hasta diciembre 2015

(Fuente: [SENCE \(2015b\)](#))

A.4. Resultados Línea de Discapacidad +Capaz 2015

A continuación, se encuentra el detalle de los resultados obtenidos en la línea de discapacidad del programa +Capaz a nivel regional y nacional al 31 diciembre 2015 (SENCE).

Región	Nº Cursos	Cantidad de inscritos (1)	Mujeres	Hombres	Participantes egresados a la fecha (2)	Horas promedio por	Montos de inversión pública (3)
I Tarapacá	6	74	29	45	32	300	51.192.000
II Antofagasta	3	31	10	21		300	89.940.000
III Atacama	3	36	14	22	1	300	40.548.000
IV Coquimbo	3	39	17	22	20	300	165.900.000
V Valparaíso	11	146	53	93		300	440.820.000
VI O'Higgins	4	55	27	28	24	300	105.570.000
VII Maule	5	70	23	47	50	300	221.490.000
VIII Bío Bío	17	217	99	118	72	300	199.080.000
IX Araucanía	5	61	32	29		300	316.980.000
X Los Lagos	6	74	29	45	14	300	190.230.003
XI Aysén	2	20	12	8		300	28.440.000
XII Magallanes	5	65	32	33		222	227.715.000
XIII Metropolitana	37	517	206	311	141	300	548.832.000
XIV Los Ríos	3	39	18	21	11	300	56.880.000
XV Arica y Parinacota	4	51	31	20	46	300	141.571.000
Total	114	1.495	632	863	411	297	2.825.188.003

Notas:

(1) Total de inscritos corresponde a los usuarios/as que han iniciado cursos al 31 de diciembre del año 2015.

(2) Participantes egresados a la fecha corresponde a los aprobados al 31 de diciembre del año 2015.

(3) Corresponde al presupuesto gastado al 31 de diciembre de 2015.

Figura A.4: Resultados obtenidos Línea de Discapacidad +Capaz hasta 31 diciembre 2015

(Fuente: SENCE (2015a))

A.5. Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos

A continuación, se presentan los 47 procesos de la Dirección de Proyectos según Grupo de Procesos y Áreas de Conocimiento. Se destaca el proceso que guía este trabajo que es la Planificación de la Gestión de las Comunicaciones.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	
6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de los Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantativo de los Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Figura A.5: Correspondencia entre Grupos de Procesos y Áreas de Conocimiento de la Dirección de Proyectos.
(Fuente: [Project Management Institute \(2013\)](#))

A.6. Detalle Línea de Discapacidad +Capaz hasta Diciembre 2016

A continuación, se encuentra el detalle de los cupos máximos de capacitación disponibles y los cursos asociados, distribuidos a nivel regional válidos hasta diciembre 2016.

Región	MAXIMO DE CUPOS	TOTAL DE CURSOS
Tarapacá	150	10
Antofagasta	180	12
Atacama	180	12
Coquimbo	315	21
Valparaíso	900	60
O'Higgins	450	30
Maule	540	36
Biobío	1020	68
Araucanía	405	27
Los Lagos	390	26
Aysén	120	8
Magallanes	135	9
Metropolitana	2430	162
Los Ríos	165	11
Arica y Parinacota	165	11
Total	7.545	

Figura A.6: Distribución regional del máximo de cursos y cupos de capacitación línea de discapacidad +Capaz hasta diciembre 2016.

(Fuente: [SENCE \(2015c\)](#))

A.7. Distribución regional de las Organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad en Chile

A continuación, se encuentra el detalle de la cantidad de organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad, distribuidas a nivel regional en Chile.

Región	Cantidad
XV Región	44
I Región	58
II Región	68
III region	55
IV Región	76
V Región	223
XIII Región	369
VI Región	110
VII Región	138
VIII Región	289
XIV Región	60
IX Región	132
X Región	144
XI Región	49
XII Región	38
TOTAL NACIONAL	1853

Figura A.7: Distribución regional de organizaciones que trabajan con personas en situación de discapacidad.

(Fuente: [SENADIS \(2014\)](#))

A.8. Estructura de una Organización

A continuación, se encuentra la influencia de la estructura de la organización en las características del proyecto. En esta propuesta se considera que la organización es la institución SENCE y el proyecto la Línea de discapacidad +Capaz.

Estructura de la Organización Características del Proyecto	Funcional	Matricial			Orientada a Proyectos
		Matricial Débil	Matricial Equilibrada	Matricial Fuerte	
Autoridad del Director del Proyecto	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Disponibilidad de Recursos	Poca o Ninguna	Baja	Baja a Moderada	Moderada a Alta	Alta a Casi Total
Quién gestiona el presupuesto del proyecto	Gerente Funcional	Gerente Funcional	Mixta	Director del Proyecto	Director del Proyecto
Rol del Director del Proyecto	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo	Tiempo Completo
Personal Administrativo de la Dirección de Proyectos	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Parcial	Tiempo Completo	Tiempo Completo

Figura A.8: Influencia de la estructura de la organización en las características del proyecto.

(Fuente: [Project Management Institute \(2013\)](#))

A.9. Organigrama de la Línea de Discapacidad +Capaz de SENCE

A continuación, se encuentra el organigrama específico de la Línea de Discapacidad +Capaz, donde el Director Nacional es el líder de SENCE.

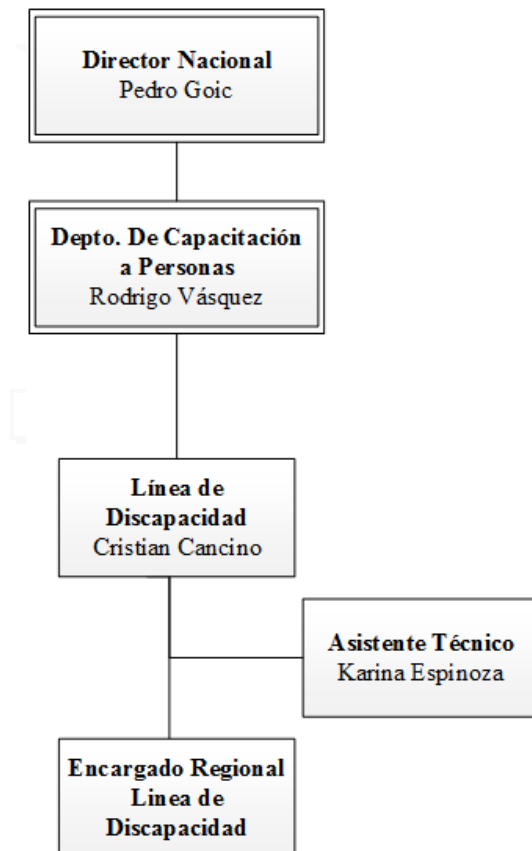


Figura A.9: Organigrama de la Línea de Discapacidad +Capaz de SENCE 2016.

(Fuente: Cancino (2016))