



Modelo de Gestión para Organizaciones
Humanistas...

Trasladando la centralidad de la persona desde la
misión hasta el modelo de gestión.

APTES



emaús



www.tecnologiasocial.org

GIZAKUDE

Modelo de Gestión para
Organizaciones Humanistas

2021

GIZAKUDE es un proyecto coordinado por APTES Asociación para la promoción de la Tecnología Social, cuyo grupo motor lo componen Aita Menni Hermanas Hospitalarias, Afagi Alzheimer Gipuzkoa, Emaus Fundación Social y Zorroaga Fundazioa. Contando con el apoyo externo de pr4 tecnología social y Laida San Sebastián.

El proyecto se ha llevado a cabo con el apoyo del programa Etorkizuna Eraikiz de Diputación Foral de Gipuzkoa.

Octubre de 2021.



ÍNDICE

1. PROPUESTA DE VALOR DE GIZAKUDE.....	7
1.1. PARA QUÉ	7
1.2. PARA QUIÉN	8
1.3. POR QUÉ	9
1.4. QUÉ ES Y CÓMO LO HACE GIZAKUDE.....	10
1.5. IDEAS CLAVE.....	13
¿Modelo o sistema de gestión?	13
Elementos singulares de GIZAKUDE.....	14
Principios de actuación	16
2. PLAN DE DESPLIEGUE	19
3. EL MODELO GIZAKUDE	24
3.1. PERSONA	28
Factor P1 IMPACTO POSITIVO EN LA VIDA DE LAS PERSONAS.....	29
3.2. ECOSISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO (ECA)	30
Factor E1 RED RELACIONAL PERSONAL	32
E.1.1. Familia	32
E.1.2. Amistades	32
E.1.3. Vecindario	32
Factor E2 COMUNIDAD.....	32
E.2.1. Personas Voluntarias	32
E.2.2. Comunidad extensa	33
E.2.3. Vecindario	33
Factor E3 EQUIPO PROFESIONAL.....	33
E.3.1. Profesionales de atención directa.....	33
E.3.2. Servicios auxiliares	33
E.3.3. Equipo de dirección.....	34
3.3. VALORES	35

Factor V1 PRINCIPIOS.....	37
V.1.1. Información y transparencia.....	38
V.1.2. Sostenibilidad.....	38
V.1.3. Ética	39
Factor V2 CULTURA HUMANISTA	39
V.2.1. Ejemplo del equipo de dirección	39
V.2.2. Estilos y modos de comunicación	39
V.2.3. Criterios de selección de personas	40
V.2.4. Trato interpersonal	40
V.2.5. Respeto y valor de la diversidad.....	40
V.2.6. Actos sociales	40
Factor V3 GOBERNANZA Y LIDERAZGO HUMANISTA	41
V.3.1. Sistemas clave.....	41
V.3.2. Información revisada y contrastada	41
V.3.3. Alineación con los fines	41
V.3.4. Sentido de identidad.....	41
V.3.5. Mecanismos de corrección	42
3.4. PROCESOS	43
Factor P1 PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO	45
P1.1 Organización del acompañamiento.....	45
P1.2. Ejecución del acompañamiento	45
Factor P2 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN LA VIDA DE LAS PERSONAS.....	46
Factor P3 PROCESO DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS	46
3.5. ACTIVOS	48
Factor A1 MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO	50
A1.1. Derechos de la persona.....	50
A1.2. Autonomía de la persona.....	51
A1.3. Empoderamiento del ECA	52
A1.4. Reconocimiento público de la labor de la organización	53
Factor A2 HUMANISMO DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO	53

Factor A3 ALIANZAS.....	54
A3.1. Alianzas con el Sector Social	54
A3.2. Alianzas con entidades de I+D+i.....	55
A3.3. Alianzas con Administraciones Públicas	55
A3.4. Alianzas con la comunidad	56
Factor A4 RECURSOS	56
A.4.1. Tecnología	56
A.4.2. Instalaciones	57
A.4.3. Intangibles	57
4. ANEXO: GLOSARIO	59

1. PROPUESTA DE VALOR DE GIZAKUDE

1.1. PARA QUÉ

GIZAKUDE se desarrolla para **contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas acompañadas por las organizaciones con misiones humanistas**, y así ayudar a éstas a cumplir su misión siendo fieles a sus valores.

GIZAKUDE aporta un conjunto de herramientas de gestión que facilitan la toma de decisiones y la organización de los recursos y procesos respetando una idea fundamental:

el traslado de la centralidad de las personas de la declaración de intenciones y los modelos de atención, al modelo de gestión.

GIZAKUDE es el eslabón intermedio entre la filosofía fundacional y la práctica asistencial.



1.2. PARA QUIÉN

GIZAKUDE es para las **organizaciones humanistas**, que son **aquellas nacidas por y para mejorar de alguna manera la calidad de vida de las personas**, actuando desde ámbitos tan dispares como la atención a la dependencia o a la diversidad funcional, la inclusión social, la salud, la educación...y dirigiéndose, a menudo, a colectivos en situación de vulnerabilidad.

Se ha pretendido redactar este documento con un vocabulario que sirva para todos los ámbitos en los que se considera que puede ser de utilidad y que han sido mencionados en el párrafo anterior. Sin embargo, es preciso reconocer que no es una tarea sencilla, ya que GizaKude se propone como una herramienta de gestión tanto para organizaciones que **acompañan** (dependencia, inclusión social), como para las que **apoyan** (discapacidad), como para las que **capacitan** (formativas)...

En el caso concreto del acompañamiento y del apoyo, optar por uno u otro como enfoque para alcanzar la misión de contribuir a mejorar la calidad de vida, es sensiblemente distinto en términos filosóficos. Sin embargo, para el propósito de esta iniciativa que es de la gestión organizacional, se ha optado por acercarse a la terminología de las entidades dedicadas a la atención a la dependencia e inclusión social, promotoras de la misma. Así, se ha optado por hablar de “procesos o modelos de acompañamiento”, equivalente a “procesos o modelos de apoyo” o por hablar de “profesionales de atención directa”, que es un perfil profesional muy habitual en estos dos ámbitos, y que puede equivaler al “profesorado” en un centro de formación.

1.3. POR QUÉ

El complejo día a día, con una abrumadora cantidad de normativas y protocolos a cumplir, la intangibilidad y delicadeza de su misión, o la ausencia de herramientas, son la causa de que a menudo las organizaciones humanistas **olviden en su gestión diaria la misión humanista, para centrarse en el cumplimiento y seguimiento de los procesos tradicionales**, unos procesos que GIZAKUDE pretende relegar a un rol instrumental al servicio de la misión.

La delicadeza de la misión, la complejidad de la gestión y el desconocimiento que la sociedad tiene sobre la realidad de estas organizaciones suelen añadir un juicio y vigilancia continuados, y a menudo injustos, que se alimenta de la dificultad para **comunicar el impacto positivo causado en la vida de las personas protagonistas de la acción de estas organizaciones**. GIZAKUDE quiere ayudar a visibilizar los impactos positivos.

GIZAKUDE **facilita el primer acercamiento de muchas organizaciones humanistas al concepto de Modelo de Gestión**, con manejo de términos como objetivos, resultados, impactos e indicadores.



1.4. QUÉ ES Y CÓMO LO HACE GIZAKUDE

GIZAKUDE es...

Un **conjunto de herramientas** para la transición desde la gestión tradicional hacia la gestión humanista, compuesto de tres elementos:

- 1) El **Modelo de Gestión** GIZAKUDE, con su estructura de 5 dimensiones y factores.
- 2) Los **instrumentos facilitadores** de la medición y comunicación de los elementos claves de la gestión (intangibles humanistas, resultados positivos en la vida de las personas...).
- 3) El **acompañamiento** para su implantación sistematizada y gradual por parte de profesionales experto/as.



Cómo actúa GIZAKUDE

GIZAKUDE actúa a **dos niveles**:

- 1) **La humanización del pensamiento:** aflorando, a través de herramientas de capacitación, realidades en que organizaciones con misiones y valores nacidos por y para la calidad de vida de las personas, no siempre son capaces de plasmar en la práctica diaria y, menos aún, en la gestión, si bien en el discurso teórico sí aparecen.

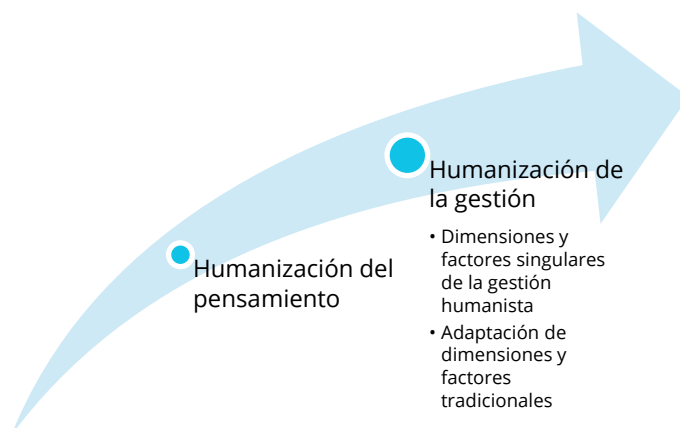
2) **La humanización de la gestión:** alineando el pensamiento con la gestión de la organización a través de la adaptación del modelo de gestión, al que incorporarán y en el que destacarán los denominados **elementos singulares de una gestión humanista**. Singulares son aquellos elementos sin los cuales la gestión no sería humanista. Son, por tanto, de presencia obligada en el cuadro de mando del Modelo de Gestión. La singularidad se obtiene de dos fuentes:

a) **Dimensiones y factores singulares.**

Entre los que destacan la **Persona, el Ecosistema de Acompañamiento y los Valores Humanistas**. Estos tres grandes bloques de gestión hablarán de resultados positivos en la vida de las personas y de la fidelidad a los valores humanistas, y medirán y tomarán medidas para su mejora continuada. Los valores humanistas pueden convivir con otros valores tradicionales de la organización.

b) **Adaptación de dimensiones y factores tradicionales.**

Contagiando las dimensiones tradicionales de la gestión (procesos, activos...) de la visión humanista, reorganizando y redefiniéndolos para que estén realmente al servicio de los resultados positivos en la vida de las personas, y no a la inversa, y por tanto alineados con la misión y los valores de la organización.



GIZAKUDE pretende ser un modelo completo de gestión. Para que ese modelo pueda ser una realidad será clave la consolidación de los elementos singulares de la gestión humanista. Así, a corto plazo, GIZAKUDE no supone una reforma radical de la forma de trabajar, pero sí una reforma en la forma de pensar, provocando gradualmente cambios en la forma de trabajar.

1.5. IDEAS CLAVE

¿Modelo o sistema de gestión?

El Modelo de Gestión GIZAKUDE plantea:

- 1) **las dimensiones en las que se agrupan las áreas de gestión** y sus respectivos factores, y
- 2) **las preguntas esenciales inspiradoras**, a las que cada organización debe responder siendo fiel a los valores humanistas que el modelo también propone como elemento singular.

GIZAKUDE no plantea un conjunto de indicadores y, por tanto, no es un Sistema de Gestión. El sistema de gestión será particular de cada organización.

El acompañamiento para la implantación de GIZAKUDE, sin embargo, tiene capacidad para guiar el despliegue del modelo hacia acciones e indicadores particulares que cada organización elegirá, basándose en su misión y valores y en los retos particulares que establecerá como consecuencia de la medición cualitativa de los resultados en la vida de las personas y del grado de fidelidad a sus valores humanistas. Es a través de este proceso, que las organizaciones habrán desarrollado su propio sistema de gestión.

Elementos singulares de GIZAKUDE

Dimensión **PERSONA**: Los **resultados positivos en la vida de las personas acompañadas** constituye el primer y más importante bloque singular de gestión, de carácter 100% estratégico.

Dimensión **ECOSISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO (ECA)**: la **red familiar, profesionales de atención y la comunidad** constituyen el ECA. Su contribución a los resultados positivos en la vida de la persona acompañada por un lado y así como los resultados positivos sobre sus propias vidas, constituyen el segundo bloque singular de gestión.

Dimensión **VALORES**: los valores *sine qua non* que una organización con misión humanista debería recoger, medir y respetar fielmente, constituyen en GIZAKUDE la tercera dimensión singular. Sólo la fidelidad a estos valores valida los resultados humanistas (resultado positivo en la vida de las personas), como los no humanistas (económicos, sociales...), de la organización. Así, GIZAKUDE propone que se tenga especial foco en:

- 1) **Respeto y defensa¹ de los derechos y voluntades de la persona acompañada**: a la libertad (de elección -del estilo de vida, incluso asumiendo riesgos...), a la dignidad, a la autonomía personal, a la inclusión social, a la información.
- 2) **Respeto y defensa de una vida con valor**: con opciones de desarrollo personal, de definir y llevar adelante proyectos de vida, destacándose los logros positivos conseguidos en la vida y promoviendo un rol donante de valor y activo desde la experiencia, conocimiento y respetando lo que para cada persona es importante, permitiendo y apoyando la continuidad de su modo de vida, escuchando sus deseos y apoyando y sugiriendo metas de vida todavía alcanzables. El

¹ Respeto: capacidad de reconocer, apreciar y valorar. Defender: garantizar el disfrute de quien elija hacerlo, sin confundirlo con la obligación de disfrutarlo).

concepto de Tiempo de Valor es importante a la hora de entender que las organizaciones humanistas deben tener la capacidad de que las personas acompañadas logren una vida que no consista en “ver el tiempo pasar”, sino en una que maximice el tiempo de valor para cada persona.

- 3) **Reconocimiento del valor del ECA** que, en tanto despliegan los procesos de acompañamiento a las personas, son quienes posibilitan la creación de resultados positivos en la vida de estas. Y lo hacen disponiendo de espacios y de tiempo para la escucha y el diálogo con las personas que acompañan. Así es preciso respetar y defender también los derechos y voluntades de las personas que conforman el ECA.

Principios de actuación

A menudo las organizaciones han de tomar decisiones o ejecutar sus responsabilidades en un entorno lleno de incertidumbre, que ponen en conflicto dos intereses contrapuestos o que ha de ser ejecutado por y con personas de diversas mentalidades y formas de hacer. Los valores de la organización jugarán un papel fundamental a la hora de facilitar esta toma de decisiones, pero a menudo, su enunciado puede requerir de un aterrizaje al caso concreto que ocupa la decisión o las formas de hacer.

Para facilitar el cumplimiento de la misión y la fidelidad a los valores humanistas, es decir, que anteponemos la calidad de vida de la persona acompañada (misión), y por tanto sus derechos (valores), tan claves para la calidad de vida, ante por ejemplo, circunstancias organizativas que la merman, GIZAKUDE propone unos principios de actuación, es decir, unas leyes o reglas que se consideran deseables y que orientan el comportamiento de las personas que deciden y ejecutan el acompañamiento.

Estos principios se conectan directamente con los valores y, en el caso de GIZAKUDE, se destacan:



- 1) **Prioridad de los resultados humanistas sobre el resto de resultados:** Es decir, los resultados económicos, políticos o de cualquier otra índole, están al servicio de la calidad de vida de la persona acompañada, y dándoles la merecida importancia que tienen, no deberán suponer una merma no justificada en los resultados humanistas.
- 2) Alineado con el anterior principio, **la prioridad de los valores humanistas frente al resto de valores** guiará la toma de decisiones estratégicas y operativas, permitirá establecer los procesos de acompañamiento, formarán la mentalidad de las personas que acompañan y, en general, tendrán presencia, tanto en la formación continua que las personas trabajadoras reciben, como en los aspectos a valorar en los procesos de selección, pasando por la medición de impacto y la comunicación a los agentes de interés, incluida la sociedad.
- 3) La **Atención Centrada en la Persona (ACP)** no sólo guiará, sino que será el principio de diseño de los procesos de atención, contribuyendo por definición a la priorización de los resultados y valores humanistas frente al resto de resultados y valores.
- 4) La **medición continua** pretende contribuir a la mejora continua a través de la selección de indicadores y herramientas adecuadas para la valoración de los resultados, principios y valores, en general todos intangibles y no siempre sujetos a la misma interpretación. Sin embargo, su medida y mejora es clave, por tratarse de los indicadores que dan la medida del cumplimiento de la misión de la organización. Así, GIZAKUDE propone que los cuadros de mando de gestión de las organizaciones, y por tanto los procesos de gestión y de medición de resultados, incluyan y prioricen la evaluación de estos indicadores y la propuesta de acciones para su mejora, como ocurre con el resto de indicadores.

- 5) La **comunicación continua** es un principio de actuación que pretende maximizar el reconocimiento que las organizaciones humanistas obtienen de la sociedad en general y de los agentes de interés en particular. De esta manera, no sólo se proporciona una imagen más justa de una tan compleja y delicada misión, sino que puede contribuir a maximizar la contribución y apuesta por parte de las fuentes de financiación. GIZAKUDE propone una comunicación continua, no sólo de resultados, sino de procesos para llegar hasta ellos. A modo de ejemplo: sesiones de formación en valores a las personas trabajadoras, participación en proyectos como la propia germinación de GIZAKUDE, etc....

- 6) La **mejora continua del humanismo**, nacido como principio de la conocida mejora continua de la mayoría de los modelos de gestión, pretende poner en foco en el balance humanista de la organización, que se introduce en la dimensión Activos. En este caso, GIZAKUDE pretende introducir este concepto como complemento -no contraposición- al balance contable. El Balance Humanista pretende medir las capacidades y recursos de la organización para mejorar la calidad de vida de las personas acompañadas, y, por tanto, de cumplir su misión. Da una idea por tanto de la salud humanista de la organización.

GIZAKUDE propone la presencia de personas guardianas de los principios y valores para el despliegue en las dimensiones y factores, que acompañen la comprensión y vivencia de los mismos, contagiándose así de unas personas a otras el buen hacer que deberá acabar impregnando toda la organización.

2. PLAN DE DESPLIEGUE

Desplegar GIZAKUDE en una organización en la que ya existe un modelo de gestión, o en la que nunca ha existido, es sin duda un reto. Es por ello que se propone un plan de despliegue que, de manera gradual, organizada y contagiosa, lo haga posible. Este plan de despliegue tiene en cuenta distintos niveles, herramientas y puntos de partida.

3 NIVELES PARA EL DESPLIEGUE

Se propone un plan de despliegue de GIZAKUDE a **tres niveles** de implantación: **institucional, organizacional, y operativo**. La implantación por niveles es además una implantación interconectada y en cascada, al final de la cual se recoge el impulso de toda la organización y no sólo del nivel último, el operativo.

- 1) En el primero, el **institucional**. La institución en su conjunto, con particular protagonismo de la dirección, busca sinergias entre las ideas clave de GIZAKUDE y su modelo actual, y reflexiona sobre su misión y valores y el grado de cumplimiento, para así comprender la manera en que GIZAKUDE puede ayudar a cumplirlo sin renunciar ni obviar los condicionantes de cada caso.
- 2) En el segundo nivel, el **organizacional**. Se estudian y humanizan los procesos y procedimientos actuales o se proponen los nuevos, con la participación de toda la organización y el liderazgo de los mandos intermedios, para, junto con el ejemplo en el hacer por parte de la dirección, desplegar el humanismo a nivel operativo, es decir, a nivel de persona acompañada.
- 3) En el tercer nivel, el **operativo**. Aunque la participación de las y los profesionales que acompañan tanto directa como indirectamente en las fases anteriores habrá allanado considerablemente este terreno, se facilitará el cambio de hábitos y la comprensión de los

principios y valores que deben guiar la experiencia del acompañamiento a las personas hasta un humanismo gradualmente más presente a todos los niveles.

3 HERRAMIENTAS PARA EL DESPLIEGUE

Los tres niveles, que pueden ser abordados de manera paralela, se sirven de herramientas como:

- 1) Las **“Conversaciones para la gestión humanista”** pretenden enganchar a la dirección de la organización con el profundo, necesario y gradual impacto que la gestión humanista puede provocar en la misión de la organización, la calidad del empleo y el reconocimiento social. En siguientes fases, es sensato involucrar a los agentes de interés con los que la organización tenga compromiso.

Las Conversaciones sirven para replantear y comprender la realidad de la institución, establecer objetivos realistas y planes de trabajo. Las conversaciones pueden tomar formas diversas: desde focus group hasta sesiones de formación, conversaciones informales o compartición de buenas y malas prácticas de la gestión...

El compromiso de la dirección debe verse reflejado en la dotación de los recursos, humanos y organizativos, suficientes para la participación en las fases del despliegue planificadas.

- 2) **La capacitación para la gestión humanista** a través de la que se forma a personas motivadas en la organización, de cada uno de los tres niveles, para ejercer de facilitadoras de la implantación de las medidas elegidas y para la aplicación de los instrumentos de medida determinados para conocer los niveles de partida de los ámbitos de influencia elegidos y el impacto de las medidas implantadas. Se trata de incorporar la figura/tarea/función de Facilitador/a de GIZAKUDE, que contribuye a la capacitación del ECA, a la revisión y adaptación de los procesos y al acompañamiento en

la operativa diaria para el progresivo avance de la mentalidad y el hacer humanista.

3) El acompañamiento para la gestión humanista pretende guiar, reforzar conceptos, extraer buenas prácticas, comunicar y conseguir el reconocimiento de los grupos de interés, y, con todo, garantizar la integración de la visión humanista en el pensamiento colectivo de la organización y en los indicadores de gestión. Parece oportuno que este acompañamiento sea realizado por una entidad externa a la organización.

3 DIMENSIONES Y 3 PREGUNTAS

Como ya se ha mencionado, GIZAKUDE pretende ser un modelo completo de gestión a largo plazo y para ello, se propone en lo inmediato una reforma gradual en la forma de pensar. Y para ello, se plantea trabajar en sesiones que busquen, si no la tienen, **la forma de dar la respuesta afirmativa a las preguntas inspiradoras de las tres dimensiones singulares de gestión** (Persona, ECA y Valores).

Estas sesiones son el primer paso para iniciar la reforma del pensamiento y la decisión de actuar a estos tres niveles. Sin ellas no conviene abordar el despliegue de las otras dimensiones (procesos y activos), o movilizar a las personas en los niveles organizacionales y operativos.

Las preguntas inspiradoras son de tres tipos:

- 1) ¿La organización **tiene identificados los componentes** clave de la dimensión?
- 2) ¿La organización **mide el valor o impacto** que causa en estos componentes?
- 3) ¿La organización **toma acciones para mejorar sistemáticamente** el valor o impacto que causa en estos componentes?

Las conversaciones para la gestión humanista deben ayudar a conseguir la respuesta de partida de manera crítica, y a establecer los objetivos que permitan dar un sí a través de la capacitación y el acompañamiento.

Las preguntas buscan provocar respuestas que cada organización debe traducir en sus propias acciones e indicadores, que irán creciendo en alcance y penetrando el resto de dimensiones de la gestión de la organización.



	PERSONA	ECA	VALORES
<i>IDENTIFICACIÓN</i>	¿Cuáles son los resultados positivos concretos en la vida de las personas acompañadas?	¿Quiénes son las personas creadoras de impacto positivo en la vida de las personas acompañadas?	¿Cuáles son los valores humanistas clave a los que ser fieles?
<i>MEDICIÓN</i>	¿Mide los resultados?	¿Mide el grado de reconocimiento, el funcionamiento, el impacto creado por el ECA?	¿Mide el grado de fidelidad a los valores?
<i>ACCIÓN</i>	¿Tiene acciones orientadas a mejorar el resultado positivo en la vida de las personas?	¿Tiene acciones orientadas a mejorar el funcionamiento, el reconocimiento, el impacto creado por el ECA?	¿Tiene acciones orientadas a mejorar el grado de fidelidad a los valores declarados?



3. EL MODELO GIZAKUDE

GIZAKUDE se organiza en **dimensiones** y **factores**, elementos que ya aparecen en modelos de gestión reconocidos, para facilitar su comprensión e incorporación a los esquemas mentales más extendidos entre quienes (personas y entidades) se manejan en una gestión avanzada.

Las 5 dimensiones de GIZAKUDE son **áreas de la gestión** de cada organización. Se representan de manera concéntrica, en donde el núcleo es la Persona, a cuyo servicio está el Ecosistema de acompañamiento (ECA). Al servicio de éste están los Procesos, y a cuyo servicio están los Activos de la organización. Los Valores, en la base, son el sustrato de todo el modelo y guía de la forma de hacer las cosas.

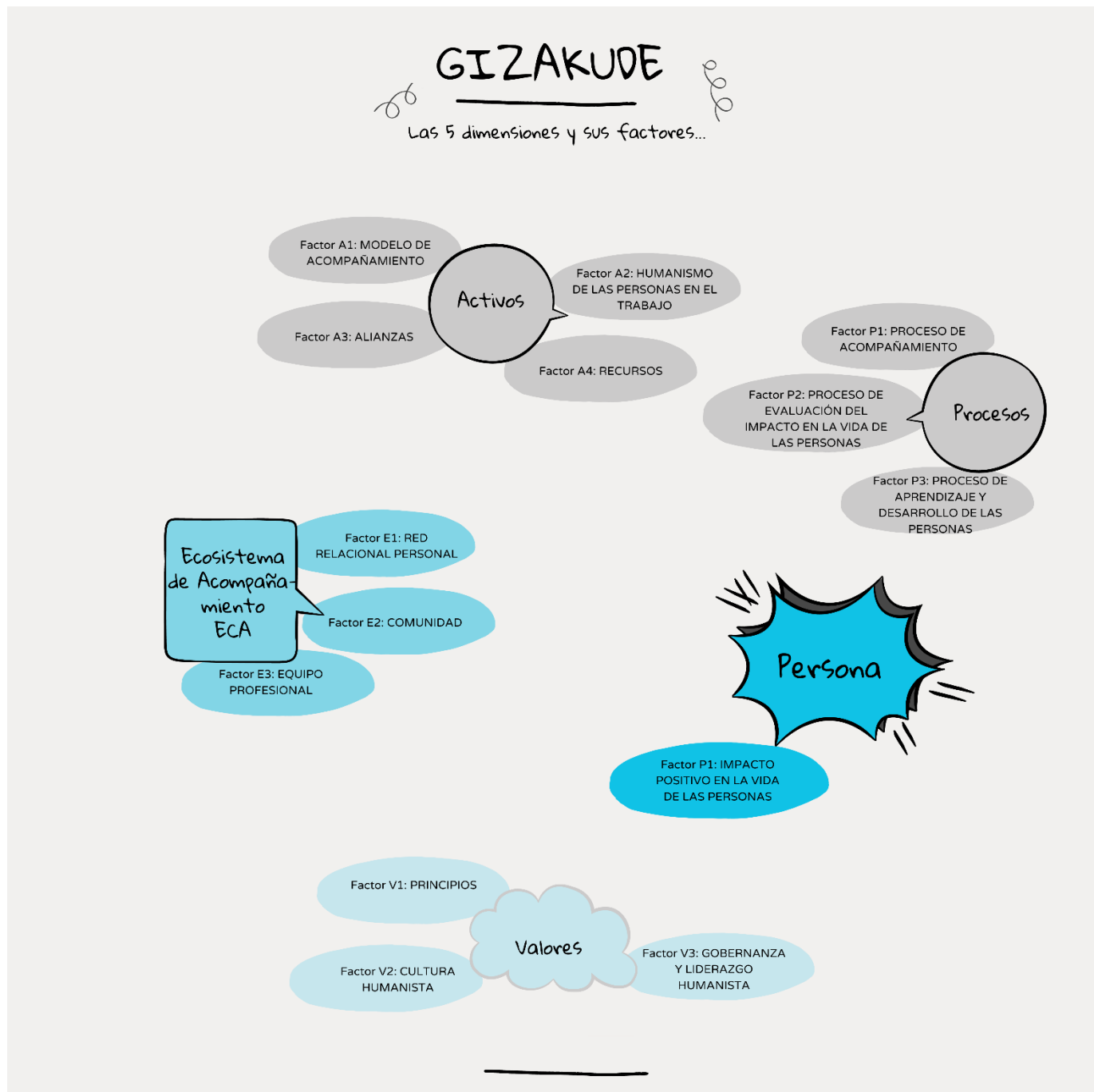


Hay dimensiones que son singulares, esto es, propias de la misión humanista. Otras, sin embargo, son instrumentales, esto es, aparecerán en todo tipo de organizaciones, independientemente de la naturaleza de su misión.

<p><i>DIMENSIONES SINGULARES</i></p>	<p>1. PERSONA La persona constituye la dimensión fundamental, además del elemento motivador y motor de GIZAKUDE. Se busca el impacto positivo en ellas en términos de calidad de vida, mediante el cuidado, protección, acompañamiento, instrucción, desarrollo...</p> <p>2. ECOSISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO (ECA) El ECA es el espacio relacional básico de las organizaciones humanistas, que integra en cercanía e impacto a las personas que aportan y reciben valor de cualquier proceso de apoyo, como agentes receptores y productores de bienestar para la persona y el ecosistema.</p> <p>3. VALORES Los valores son el sustrato y la guía de la forma de hacer las cosas y de validar los resultados sobre la vida de las personas, que recogen aspectos personales como los principios, cómo éstos se reflejan en la cultura colectiva y alcanza el liderazgo y la gobernanza de la organización.</p>
<p><i>DIMENSIONES INSTRUMENTALES</i></p>	<p>4. PROCESOS Los procesos son el conjunto de actividades con el que se ejecutan de manera sistemática las operaciones de la organización. Están al servicio del resultado buscado en la vida de las personas.</p> <p>5. ACTIVOS Los activos son el conjunto de recursos o inversiones, tangibles o intangibles, controlados por la entidad de los que se espera obtener capacidades o beneficios.</p>

Cada dimensión se compone de **factores**, que son los que concretan el área de gestión a la que hacen referencia. En este documento, se identifican un número significativo de ellos. Cada organización deberá analizar si para su realidad concreta, necesita incorporar alguno más o si, por el contrario, con poner el foco en una parte de los expuestos, es capaz de iniciar esta andadura. Para ello, en cada dimensión se proponen preguntas que pueden facilitar la reflexión interna para su correcta identificación en las dinámicas a celebrar.





3.1. PERSONA

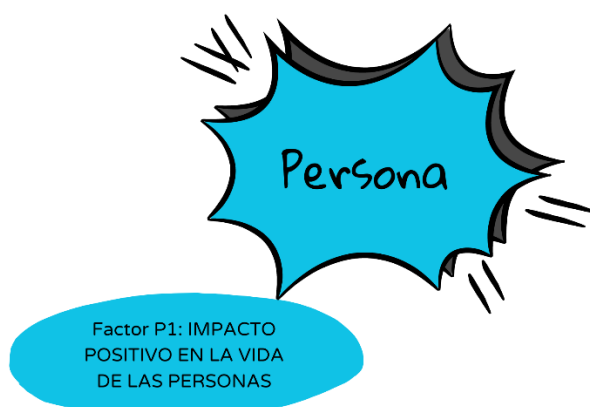
Preguntas para la organización...

- **¿Están definidos cuáles han de ser los resultados en las personas (objeto de su misión)?**
- **¿Se miden estos resultados en las personas?**
- **¿Se plantean acciones para mejorar estos resultados?**



La Persona constituye la dimensión fundamental, además del elemento motivador y motor de GIZAKUDE. Se busca el impacto positivo en ellas en términos de calidad de vida, mediante tiempo dedicado al cuidado, la protección, el acompañamiento, la instrucción, la inclusión... con la aspiración de que este tiempo sea de valor. Fundamentalmente para la Persona y en segunda instancia para las personas que la rodean y proveen de dichos apoyos.

La organización deberá identificar de qué manera se compromete a mejorar la vida de la persona y asegurarse que comprende, mide y antepone este resultado a todos los demás (económicos...).



Factor P1 IMPACTO POSITIVO EN LA VIDA DE LAS PERSONAS

La dimensión Persona tiene un único factor, el impacto positivo en la vida de las personas acompañadas por cada organización. Implica la adopción de una filosofía, terminología y prioridades específicas, con las que la organización deberá procurar que su actividad tenga como resultado el impacto más positivo posible en la vida de las personas.

3.2. ECOSISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO (ECA)

Preguntas para la organización...

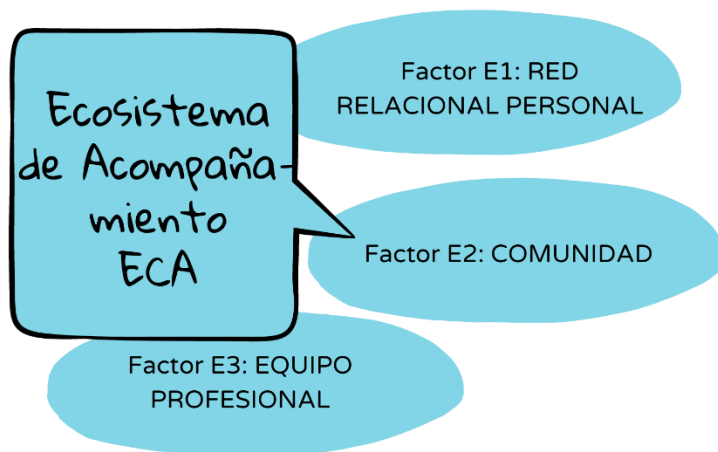
- **¿Tiene identificado quiénes componen el ECA de cada persona?**
- **¿Tiene en marcha estrategias, prácticas, espacios... que garanticen la presencia y sostenibilidad del ECA?**
- **¿Se tienen en marcha acciones para generar impacto positivo en las propias personas que forman el ECA en la red relacional, comunidad y equipo profesional?**



El Ecosistema de Acompañamiento (ECA) es el espacio relacional básico de las organizaciones humanistas.

GIZAKUDE supera la visión estructural de los servicios como unidades de gestión de los recursos organizativos especializados, para abrir nuevos caminos hacia los ECA, micro unidades de apoyo como referente del diseño organizativo, formadas por la persona apoyada, el equipo profesional, las relaciones familiares, de vecindad y de amistad, y la comunidad, entre las que destacan las personas voluntarias. Todas ellas, en mayor o menor grado de intensidad, constituyen un espacio intenso en relaciones y aportaciones multidireccionales que construyen los resultados positivos (o no) en las personas.

El ECA es otro de los elementos esenciales del modelo, en tanto que se trata de personas que cuidan, protegen, acompañan, instruyen, atienden o desarrollan personas.



Factor E1 RED RELACIONAL PERSONAL

La red relacional personal con la que cuenta cada persona. Esta red, influida por la trayectoria vital, puede ser reciente o de hace muchos años, puede corresponder a vínculos familiares, de amistad o de vecindario.

E.1.1. Familia

Vinculadas por lazos familiares e implicadas con la persona.

E.1.2. Amistades

Vinculadas por lazos de amistad e implicadas con la persona.

E.1.3. Vecindario

Vinculadas por lazos de vecindad, que están implicadas y que además han construido una amistad o una red de apoyo real y sostenida en el tiempo con la persona.

Factor E2 COMUNIDAD

Grupo de personas que tienen ciertos elementos en común, tales como el idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica, estatus social o roles.

E.2.1. Personas Voluntarias

Personas que mantienen una relación cercana a una persona acompañada, y cuyo tiempo (u otros activos) de acompañamiento no está remunerado económicamente.

E.2.2. Comunidad extensa

Personas vinculadas e implicadas por compartir costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica (un barrio, por ejemplo), estatus social o roles y que comparten una identidad.

E.2.3. Vecindario

Vinculadas por lazos de vecindad, y cuya implicación es puntual.

Factor E3 EQUIPO PROFESIONAL

Personas que reciben una remuneración por el trabajo de acompañamiento, apoyo, instrucción,...para mejorar o mantener la calidad de vida de las personas del núcleo central.

E.3.1. Profesionales de atención directa

El equipo de atención directa, y en cuya concreción sectorial puede adquirir nombres como gerocultoras/os, profesionales de la enfermería, profesorado,..., son en definitiva, quienes están presentes de una manera intensa y sostenida en el tiempo en el apoyo a las personas del foco de la misión.

E.3.2. Servicios auxiliares

El equipo que ejecuta servicios auxiliares como la limpieza, la alimentación, la seguridad, la estética.... dentro del ECA tiene una relación de intensidad variable. Es preciso tener en cuenta que son profesionales que pueden tener una vinculación

contractual directa con la entidad o pueden ser autónomos/as o estar vinculados/as a otras entidades subcontratadas.

Implica trabajar por la complicidad con las empresas proveedoras, para que las personas vinculadas directamente a éstas tomen conciencia y práctica de su pertenencia al ECA, en sus interacciones con las personas acompañadas. Y que respondan a las particularidades de los procesos de la entidad en términos de personalización de los servicios, prestaciones y tiempo de respuesta.

E.3.3. Equipo de dirección

El equipo de dirección, donde en general la intensidad de las relaciones es menor, pero la intensidad de la implicación de las decisiones sobre la persona, es, sin embargo, alta.

3.3. VALORES

Preguntas para la organización...



Valores

- ¿La organización tiene identificados sus principios y valores clave?
- ¿Es clara la formulación de estos principios y valores?
- ¿Mide la organización el grado de fidelidad hacia sus principios y tiene capacidad para que se cumplan?
- ¿Quienes forman el ECA comparten los valores de la organización?
- ¿Hay un mandato ético permanentemente presente en el ejercicio de la atención, los apoyos, el acompañamiento?

Los **valores** son el sustrato de GIZAKUDE y recogen las cualidades de la organización, aquello por lo que esta es apreciada (o aborrecida) en su contexto social. Los valores delimitan la importancia que cada organización otorga a aspectos concretos de su actividad y cómo éstos se reflejan en la cultura colectiva y alcanza el liderazgo y la gobernanza de la organización. Es imprescindible que la misión de las organizaciones esté alineada con sus valores.

Los **principios** son leyes o reglas que se consideran deseables y que orientan el comportamiento. Se conectan directamente con los valores.

Todos los resultados conseguidos por las organizaciones, tanto los vinculados a los resultados positivos sobre la vida de las personas, como los económicos, serán válidos si para conseguirlos, la organización ha sido **fiel a los principios y valores humanistas**.

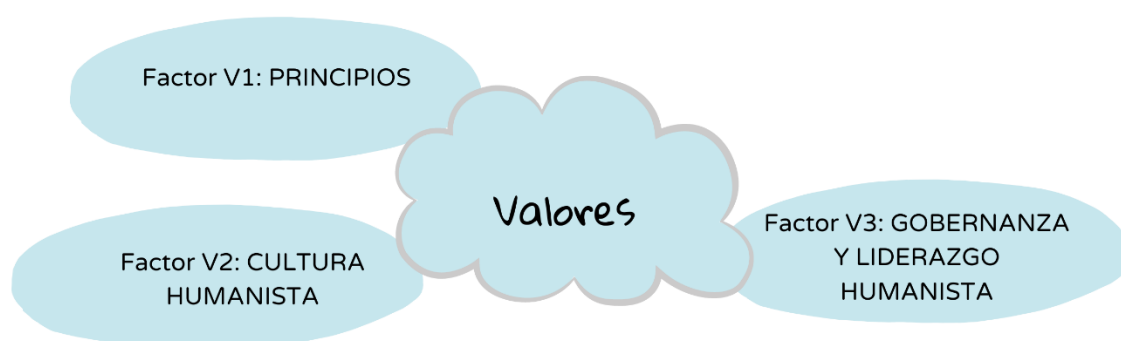
La no fidelidad a los principios y valores invalida, de alguna manera, los resultados conseguidos o, cuando menos, les resta coherencia. Por tanto,

será necesario que la organización establezca mecanismos de conexión coherentemente con sus principios fundacionales registrados en su misión, visión y valores.

GIZAKUDE propone que al menos, los valores de las organizaciones que dicen ser humanistas en su misión, se inspiren en:

<p>Respeto y defensa de los derechos y voluntades de la persona acompañada</p> <p>(Respeto: capacidad de reconocer, apreciar y valorar.)</p> <p>(Defensa de derechos: garantizar el disfrute de quien así elija hacerlo. Derecho no es obligación)</p>	a la libertad
	<i>de elección real</i>
	<i>de asumir riesgos</i>
	a la dignidad
	al estilo de vida
	<i>conocer y respetar lo que cada persona desea es importante</i>
	<i>permitir y apoyar la continuidad de su modo de vida</i>
	<i>escuchar los deseos</i>
	<i>apoyar y sugerir metas de vida todavía alcanzables</i>
	al desarrollo personal
	a los proyectos de vida
	a la autonomía personal
	a la inclusión

	a la información
Promover una vida con valor	destacar logros positivos conseguidos en la vida
	promover un rol donante y activo desde su experiencia a otras generaciones
Respeto y promoción de la misión y el valor del ECA como creador de resultados positivos en la vida de la persona acompañada	al desarrollo personal y profesional
	disponiendo de espacios y de tiempo para la escucha y el diálogo con las personas que acompañan
Atención y gestión centrada en la persona	La prioridad de los derechos, voluntades y necesidades de la persona frente a los del ECA y resto de la organización
	Atender y gestionar dando prioridad a las necesidades de la persona frente a las necesidades de la organización



Factor V1 PRINCIPIOS

De qué manera elaboramos, compartimos y aplicamos las reglas del juego de la actividad, como base para el diseño de la gobernanza, los servicios y la toma de decisiones del día a día. Los principios han de ser legítimos y sociales, considerando un horizonte futuro de alto valor (visión) y estar expresados de forma clara. Son la base para el diseño de los servicios y la toma de decisiones en el día a día.

V.1.1. Información y transparencia

La definición, captura, elaboración y comunicación de la información, interna y externamente, es útil y 100% transparente.

V.1.2. Sostenibilidad

La continua responsabilidad de alcanzar y progresar en la misión de la organización, dentro del contexto socioeconómico.

Teniendo en cuenta la manera en la que la entidad obtiene los recursos económicos para desarrollar sus actividades sobre la base de cuotas, cobro por servicios, contratos y convenios, con instituciones públicas o privadas, donaciones, explotación de activos en diversas formas y compra pública social. Y requiere una gestión detallada de los costes de los recursos materiales en todos los procesos y de la remuneración laboral, que es una gran parte del presupuesto, y que debe convertirse en la máxima aportación de valor, para generar empleos cualificados y servicios de nivel en calidad centrada en la persona. La gestión de los tiempos de atención, la optimización de los recursos y la incorporación de tecnologías ahorradoras

de tiempo, son tres cuestiones críticas para dar respuesta al principio de sostenibilidad.

V.1.3. Ética

Guía el modo en que se diseñan y ejecutan las iniciativas de la organización al nivel de cada persona (siguiendo por tanto los principios de respeto, escucha, información, dignidad, equidad, ayuda y desarrollo...).

Factor V2 CULTURA HUMANISTA

Recoge la necesidad de que los principios y valores guíen y empapen la actividad del día a día, e invita a reflexionar sobre de qué manera se incorporan en la actividad cotidiana unos principios, estilos de relación, modos y medios de comunicación, procedimientos, reconocimientos y símbolos que impregnan de coherencia a la actitud y comportamientos de las personas en la organización.

V.2.1. Ejemplo del equipo de dirección

La ejemplaridad de las personas con responsabilidad en los valores declarados funciona como un señuelo para otras personas. Esta ejemplaridad debe estar incorporada en los retos personales de quienes dirigen a cualquier nivel.

V.2.2. Estilos y modos de comunicación

En los estilos y medios de comunicación, deben habilitarse mecanismos de apoyo, evaluación, mejora y replicación de buenas prácticas relacionales.

V.2.3. Criterios de selección de personas

Los procesos de selección de nuevas incorporaciones de personal y los criterios de valoración de las personas deben contemplar las actitudes y vocación de apoyo a las personas, de manera prioritaria a los conocimientos técnicos o experiencias profesionales.

V.2.4. Trato interpersonal

Expresa gran parte de los principios y valores a practicar, y por ello todas las relaciones entre personas (incluidas las del ECA), requieren una cuidadosa atención con los principios declarados, con una expresión sistemática de respeto, agradecimiento, empatía y reconocimiento.

V.2.5. Respeto y valor de la diversidad

La diversidad de percepciones, estilos, costumbres, ideologías y creencias debe tratarse con respeto y ser abordada como una condición inherente a las relaciones y expectativas de las personas

V.2.6. Actos sociales

Los actos de carácter colectivo y periódico son lugares donde se manifiestan los valores practicados. El diseño cuidado de estos actos sociales es imprescindible para reforzar los elementos culturales de los valores declarados, que han de coincidir con los practicados. Comprenden encuentros, reuniones, comunicados, premios, presentaciones...

Factor V3 GOBERNANZA Y LIDERAZGO HUMANISTA

Manera de organizar recursos, decisiones y estructuras para obtener un desarrollo de la organización asegurando un equilibrio social, económico, e institucional duradero, y promoviendo un sano equilibrio entre los grupos de interés afectados. La definición y corrección constante de las aplicaciones de la gobernanza se hará con datos contrastados a través de equipos mixtos del ECA.

V.3.1. Sistemas clave

La manera en que construimos y mantenemos los servicios, procesos y medios operativos, los recursos, las políticas y las reglas de decisión para el ejercicio flexible y orientado a la consecución de los fines de la organización.

V.3.2. Información revisada y contrastada

La manera en que definimos, capturamos, asimilamos, elaboramos y comunicamos información interna y externamente.

V.3.3. Alineación con los fines

La manera en que elaboramos, compartimos y aplicamos los principios y los fines constitutivos de la institución.

V.3.4. Sentido de identidad

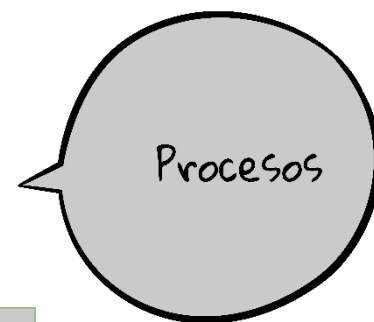
La manera en que la entidad ejerce en su área de actuación un liderazgo comunitario que arrastra otras actividades que

ejercen un efecto tractor en el desarrollo social y económico del territorio donde opera.

V.3.5. Mecanismos de corrección

La manera en que reconsideramos las decisiones, planes y modelos de operación para lograr una mayor coherencia, un mejor ajuste a la misión y acciones previstas en la organización.

3.4. PROCESOS



Preguntas para la organización...

- **En cuanto al proceso de acompañamiento, ¿se ejecuta el proceso de acompañamiento atendiendo a los objetivos de resultados positivos en la vida de las personas y al modelo de acompañamiento escogido?**
- **En cuanto al proceso de evaluación del impacto, ¿se capturan los resultados positivos en la vida de las personas referidos en la misión y se usan para (re)diseñar los procesos de acompañamiento y el aprendizaje de las personas de la organización?**
- **En cuanto al aprendizaje de las personas de la organización, ¿los sistemas de aprendizaje incluyen herramientas para dar respuestas certeras y eficientes a situaciones de trabajo clave en relación a la misión y los valores de la organización?**

Las organizaciones, humanistas o no, ejecutan sus operaciones de manera más o menos sistematizada a través de un conjunto de procesos. Estos podrán o no estar escritos, podrán o no estar unificados en la organización, serán fruto de la reflexión o de las costumbres, pero en general alcanzan a todas las áreas de la organización y contribuyen a una mejor gestión de la misma.

Dos de las particularidades de las organizaciones humanistas son que: 1) las operaciones van dirigidas a contribuir a misiones delicadas vinculadas a la vida de las personas acompañadas y 2) la gestión ha de responder a intereses múltiples y muy diversos, comenzando por las personas acompañadas y siguiendo por familias, administraciones públicas, patronatos, personas socias, sociedad en general...

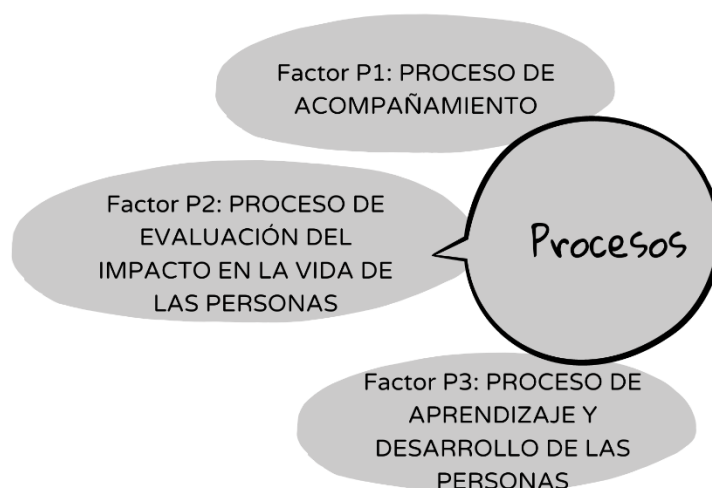
Estas dos particularidades no son las únicas, pero sin duda son suficientes para que la gestión esté llena de procesos, protocolos, procedimientos,

normas, inspecciones... y otros ingredientes que contribuyen a un día a día complejo, donde no siempre es sencilla la toma de decisiones, el establecimiento de prioridades y el equilibrio de intereses.

Esta realidad provoca con frecuencia la relegación a segundo plano, consciente o no, de la misión y valores humanistas de la organización.

GIZAKUDE, en su pretensión por recolocar la misión y valores humanistas en un primer plano, propone una reconsideración de los procesos de la organización, haciéndolos trascender de la teoría a la práctica, de la ideología a la operativa. Para ello identifica expresamente procesos singulares de las organizaciones humanistas, y propone adaptaciones humanistas de los procesos tradicionales, que permitan en la dinámica diaria no olvidar que **los procesos** no son un objetivo en sí mismo, sino **instrumentos al servicio del resultado buscado en la vida de las personas.**

Así, los factores para la dimensión Procesos que el modelo GIZAKUDE propone son los siguientes:



Factor P1 PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO

Respetando e inspirándose en los valores humanistas, este proceso es el eslabón último de la cadena que materializa el acompañamiento buscando una mayor calidad de vida para las personas, atendiendo a los deseos y necesidades integrales (físicas, cognitivas, emocionales y de relación) en el marco de la misión de la organización y se concreta normalmente en un Plan integral e individual de apoyo.

Se distinguen en este proceso dos subprocesos fundamentales: la conceptualización y organización del apoyo, por un lado, y su ejecución.

P1.1 Organización del acompañamiento

Son las decisiones estratégicas y organizativas que garantizan que el foco de identidad, no sólo de acción, son las personas y su calidad de vida. Esta orientación a la persona supone que las entidades conceptualizan y organizan soluciones operativas donde los intangibles del acompañamiento, tiempo de personas, son abordados de manera solvente con los recursos adecuados, tanto materiales como inmateriales.

P1.2. Ejecución del acompañamiento

Corresponden a los procesos operativos, en el que participe o no la persona acompañada, se aplican las soluciones operativas antes ideadas. En ellos, se observan los valores humanistas y se garantizan los medios y la capacitación suficiente del ECA para su ejecución eficaz, profesional y personalizada.

Tanto para la organización como para la ejecución del acompañamiento, serán clave los principios que rigen el Modelo de Apoyo, uno de los principales factores de la dimensión Activos de GIZAKUDE.

Factor P2 PROCESO DE EVALUACIÓN DEL IMPACTO EN LA VIDA DE LAS PERSONAS

Tal y como describe la dimensión Persona, la búsqueda de un resultado positivo en la vida de las personas es el denominador común de la misión de las organizaciones humanistas. Siendo ésta su misión, **GIZAKUDE apuesta por que los cuadros de mando de gestión, incorporen de manera prioritaria referencias a su grado de cumplimiento y acciones para su mejora sistematizada.**

La presencia no sólo de indicadores (cualitativos y/o cuantitativos) referentes al nivel actual del ámbito de la vida sobre los que se pretende generar impacto positivo, sino acciones e indicadores para la reflexión, la búsqueda de instrumentos para medir y evaluar, su inclusión en los procesos de la organización, instrumentos para la comunicación... deben formar parte de manera cotidiana de las sesiones de seguimiento de los planes estratégicos, de gestión y de acción.

Factor P3 PROCESO DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Las personas integrantes del ECA, comenzando por profesionales y siguiendo por familias o la red personal de relaciones y la comunidad, son las que llevan a cabo los procesos de la organización, además de ser destinatarias de su resultado. Para garantizar el éxito del humanismo en los procesos, GIZAKUDE considera clave garantizar unos procesos de aprendizaje y desarrollo personal alineados con la visión humanista, que redunden directa o indirectamente en las actividades y servicios que se prestan a las personas, con una vocación permanente de búsqueda de soluciones para convertir mucho tiempo sin valor, en tiempo de más valor para la persona acompañada.

Así, GIZAKUDE propone la capacitación específica y continua en conceptos humanistas, que trascenderán del equipo de profesionales y alcanzarán a

todas las personas del ECA. Estos procesos de capacitación recogerán el acceso al conocimiento, equipos, análisis de mejoras, asesorías, experimentación, aprendizaje cooperativo y buenas prácticas en acciones de aprendizaje individual, de equipos de mejora, de proyectos experimentales...

Para ello, GIZAKUDE propone adoptar sistemas de aprendizaje integrados en la operativa, dedicando tiempo a la tutorización, elaborando planes personales de aprendizaje, aprovechando innovaciones y oportunidades de cambio, asignando responsabilidades personales sobre el aprendizaje, etc.

3.5. ACTIVOS

Preguntas para la organización...



- En relación al Modelo de Acompañamiento, ¿es coherente con la misión y valores humanistas de la organización? ¿Cuida la trazabilidad del humanismo más allá de los límites de la organización (en relación con proveedores, alianzas, recursos, personas trabajadoras...)?
- En relación al Humanismo de las Personas trabajadoras, ¿se selecciona, capacita y reconoce éste en el personal propio o externo, directo o indirecto, de servicios principales o auxiliares, presente en la organización?
- En cuanto a las Alianzas, ¿se busca, aplica y reconoce como activo el aprendizaje y apoyo desde las experiencias con otras organizaciones?
- En cuanto a Recursos (tecnologías, instalaciones e intangibles), ¿se adoptan tecnologías como fuente para liberar y generar tiempo de valor para aplicar en los procesos de acompañamiento de la organización? ¿Las instalaciones se diseñan y usan con miras a impactar positivamente en la vida de las personas? ¿Se reconocen, cuidan y difunden en la organización los activos intangibles?

Los **activos** de una organización son los bienes, derechos y otros recursos de los que es propietaria una organización, así como aquellos de los que esperamos tener un beneficio futuro.

Más allá de la visión economicista, donde los activos de la organización son aquellos incluidos en su balance contable, GIZAKUDE propone maximizar y valorar la salud de los activos de la organización a través de una visión más humanista, de modo que aquella que disponga de mayores

capacidades y recursos para mejorar la calidad de vida de las personas acompañadas, y por tanto, de cumplir su misión, tendrá un balance humanista (activos humanistas) más saneado. Sin duda GIZAKUDE no olvida la importancia de los recursos económicos en este balance, pues entiende que, aunque la motivación no sea siempre económica, como instrumento, los recursos económicos pueden ser clave.



Factor A1 MODELO DE ACOMPAÑAMIENTO

El Modelo de Acompañamiento es el que está centrado en las personas de la organización, y responde a la maximización del tiempo de valor desde la atención profesional basada en la defensa de la dignidad y el apoyo a los proyectos de vida, mirando por dos elementos clave: los derechos de la persona acompañada y el empoderamiento del ECA.

A1.1. Derechos de la persona

Corresponde a cómo se considera y aplica el repertorio de derechos que afecta a la situación de las personas, cómo se comunica dicho repertorio y cómo se tiene en cuenta en el diseño de las actuaciones y en la toma de decisiones. Se concreta en autorizaciones, obligaciones, normas, voluntades, etc.

La organización y de sus órganos de dirección y por extensión todas las personas deben declarar, defender internamente y ante terceros de estos derechos, que deben ser particularizados y explicados a la persona usuaria.

En un régimen de convivencia y reciprocidad estable con los ECA, deben existir unas obligaciones individuales que hagan viable un aumento de la calidad de vida de todos los miembros de dichos ECA.

En previsión de situaciones en las que pueden verse afectadas las capacidades previas o ante la existencia de riesgos, se deben habilitar mecanismos de autorización expresa, previa explicación y comprensión de los mismos. Así, la expresión de las voluntades, vigentes o anticipadas, de la persona usuaria deben formar parte de las soluciones o decisiones que se tomen al respecto en diferentes situaciones, de forma que se

dé respuesta a tiempo a las mismas y en el máximo grado posible.

A1.2. Autonomía de la persona

Hace referencia a la manera en la que el espacio de opinión, la decisión de la persona, la adecuada autonomía de los ECA y la presencia de opciones, están presentes en el abordaje de las acciones futuras a las que debe enfrentarse la persona usuaria, y en su caso las personas más cercanas de su red personal. Cómo son respetadas estas decisiones y ejecutadas con prestancia y mitigación de riesgos.

Es por ello requisito previo que la persona tenga espacios en los que manifestar sus aspiraciones y deseos respecto de su futuro previsible, y que tales expresiones deben ser acogidas con interés por parte del ECA, y elaborada con vocación de búsqueda de soluciones en un contexto ético, mitigación de riesgos y de proporcionalidad de recursos.

Teniendo en cuenta que la homogeneización de modos de trato y horarios puede ser un elemento que restringe la libertad de desenvolvimiento de la persona y del ECA, deben articularse mecanismos que aporten la máxima flexibilidad, autonomía y seguridad en la prestación de la atención y los servicios a través de opciones de los mismos.

Que la expresión del grado de conformidad, satisfacción o descontento con su experiencia vital debe ser observada, escuchada y registrada para generar intervenciones que redunden en una mejora de dicha percepción. La captación de las aspiraciones y necesidades no expresadas forma parte de las capacidades de los profesionales de la organización y del resto del ECA. Así, las iniciativas que propone la persona deben ser consideradas y resueltas de la forma propuesta o

alternativa, de forma ajustada a los recursos disponibles dentro de los planes de acción previsibles.

A1.3. Empoderamiento del ECA

Es la manera con la que se dota a las personas profesionales de la organización y a los otros componentes del ECA de poder, capacidades, recursos y criterios para un ejercicio óptimo y ajustado de sus responsabilidades, dentro de los principios y pautas de la organización.

Para ello se requiere un refuerzo continuo automotivacional vía el reconocimiento, el compromiso, la mejora, el trabajo en equipo y la reciprocidad.

Es preciso reconocer que son las acciones individuales de las personas de la organización y de los otros componentes del ECA, las que construyen la misión de la entidad con sus capacidades, estimaciones, actitudes, evaluaciones, propuestas y decisiones. Por ello, la organización debe preparar a las personas para esta labor central en el desempeño de sus fines, mediante el aprendizaje, evaluación, reconocimiento y corrección de las actividades con sistemas eficaces de supervisión y mejora de las prácticas.

Los mecanismos de automotivación deben formar parte sustancial de la dirección de personas y deben existir sistemas continuos de conversación en los ECA sobre este tema. Estos mecanismos se completan con la capacitación, la supervisión, el reconocimiento, el propósito humanista y la autonomía basadas en la confianza. Es la garantía de un buen desempeño ante situaciones complejas y de interacción humana.

Contribuye también a la automotivación el aumento de accesibilidad a información cualitativamente significativa, el acceso de las personas a foros internos y/o externos de

conocimiento, etc.... mecanismos de aumento de la capacidad creativa y de la resolución de problemas.

A1.4. Reconocimiento público de la labor de la organización

La organización ocupa un espacio relevante en su dimensión en el entorno social en el que opera y es periódicamente reconocida como valiosa por la labor que desempeña, y por lo tanto, participa activamente en grupos y comités de diseños de proyectos sociales en su nivel territorial o comunitario.

Hace referencia a la imagen, apoyos o premios recibidos, presencia en espacios públicos, etc.

Factor A2 HUMANISMO DE LAS PERSONAS EN EL TRABAJO

GIZAKUDE, en tanto que modelo de gestión humanista, desarrollado con y para personas, persigue y precisa un empleo de calidad que trasciende a la mera satisfacción de las personas trabajadoras y alcanza un balance humanista sano por el compromiso de éstas con la misión y valores de la organización.

Las cualidades personales que GIZAKUDE propone identificar en las personas trabajadoras de una organización humanista que acompaña personas son al menos cinco: fidelidad los valores humanistas de la organización, empoderamiento, alta afinidad hacia la cooperación, compromiso, flexibilidad, disponibilidad y liderazgo (para las personas profesionales de la gestión).

La organización deberá desarrollar instrumentos válidos para detectar y fomentar este perfil en las personas trabajadoras.

Factor A3 ALIANZAS

GIZAKUDE identifica el carácter interactivo de las actividades de una organización centrada en las personas con otras organizaciones y personas de su entorno para conseguir las capacidades adecuadas, mediante colaboraciones de diferente naturaleza (complementando intervenciones, generando sinergias, aportando recursos, desarrollando procesos conjuntos...).

Esta realidad requiere que la conectividad entre las entidades no sea una circunstancia casual sino formal. Puede tomar formas de alianzas, convenios, consorcios para proyectos, etc.

Identificar, conocer, conectar y proponer oportunidades para incorporar iniciativas en el entorno cercano: local, sectorial, municipal, comarcal... alineadas con la misión de la organización y que compartan valores debe formar parte del trabajo de los profesionales y responsables locales de los servicios.

Para todas las alianzas es preciso considerar el concepto de Balanza de Valor, en tanto que, si dicha conectividad aspira a ser sostenida en el tiempo, requiere que ambas partes identifiquen el valor neto logrado.

A3.1. Alianzas con el Sector Social

La manera con la que la entidad identifica, selecciona, conecta e interactúa con otras entidades del sector social (asociaciones, federaciones de éstas, servicios vinculados, ecosistema...), al objeto de intercambiar conocimientos, optimizar recursos, compartir servicios, y diseñar innovaciones generando una representatividad solvente en distintos foros sociales y económicos.

En este factor, se debe medir la intensidad de la relación con entidades tanto de ámbitos similares, como complementarias y de organizaciones de segundo grado; estabilidad de los grupos de trabajo, proyectos conjuntos, desarrollos implantados, etc.

A3.2. Alianzas con entidades de I+D+i

La manera con la que la entidad y sus modelos de organización contemplan los procesos de investigación y desarrollo tanto internos como externos o mixtos: proyectos propios, Centros Tecnológicos, Docencia, Universidades o unidades I+D+i.

Estos procesos afectarán a la resolución de sus retos, problemas y expectativas. Incluye la formalización de actividades de investigación científica, formación de profesionales mediante prácticas, observación de deficiencias, proyectos piloto y diseño de nuevos servicios en grupos de trabajo en cooperación, con las estructuras específicas de I+D+i si las hubiera.

A.3.3. Alianzas con Administraciones Públicas

La manera con la que la organización se vincula con la Administración Pública, como garante de derechos, en calidad de proveedor, socio, cliente, asesor, colaborador. Cómo estas interacciones se alinean con los fines y principios declarados, y cómo interactúa con otras organizaciones del sector público o privado para crear espacios de debate y ordenación del sector (grupos de presión, Think Tanks, Iniciativas sociales).

A.3.4. Alianzas con la comunidad

La manera en la que la organización aprovecha su presencia en la comunidad para generar una relación bidireccional con entidades con o sin ánimo de lucro, logrando apoyos mutuos directos o indirectos. (Empresas de servicios a personas, alimentación, RSC, Vivienda...)

Factor A4 RECURSOS

Recoge la manera en que la disponibilidad de los recursos adecuados, así como su eliminación, requiere una gestión óptima para repercutir positivamente sobre la sostenibilidad económica y ambiental.

Será imprescindible una vigilancia activa de su calidad y de las innovaciones en el mercado.

A.4.1. Tecnología

La manera en la que la organización conoce, investiga su aplicación y adapta tecnologías y dispositivos que posibilitan una extensión de las capacidades personales.

Requiere conocer y aplicar las tecnologías vinculadas con dispositivos móviles, ordenadores, sensores y dispositivos de supervisión para lograr apoyos personales en las funciones de comunicación, alertas, movilidad, acceso a información, y las diferentes funcionalidades que permitan aumentar la calidad de vida y la inclusión de las personas en su entorno.

Toman forma de dispositivos, aplicaciones, software, utensilios y otros objetos que posibilitan liberar tiempo del ECA para poder generar tiempo de valor.

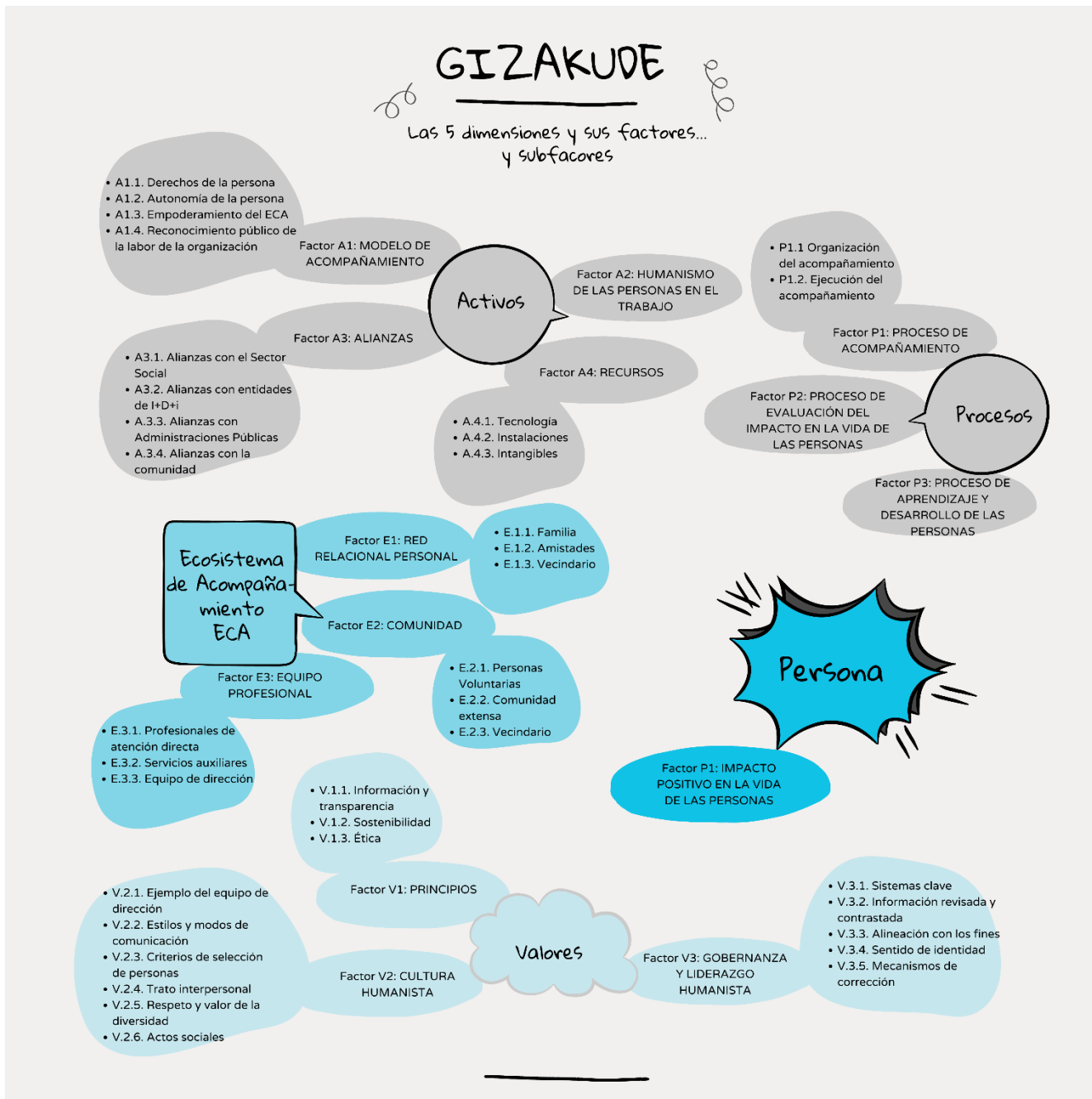
A.4.2. Instalaciones

Características funcionales de los espacios físicos sobre los que se ejecutan las actividades de servicio. Comprende la disponibilidad de espacios físicos propios o ajenos que permitan un desenvolvimiento autónomo y holgado con un alto grado de confort y limpieza en áreas como vivienda, deporte, ocio, formación, juego, etc. Participación de las personas usuarias, junto con la dirección y los equipos técnicos en la determinación de dichas características.

Incluye también el equipamiento de los espacios físicos (mobiliario, máquinas, ordenadores, salas colectivas, accesorios deporte, huerta, espacios externos, gimnasio) y la manera en la que la organización diseña, selecciona, adquiere/alquila, sustituye, integra, asigna, usa y recicla cualquier tipo de dispositivo inserto en sus espacios físicos con destino a los servicios que presta a las personas usuarias o necesita para la labor de profesionales en sus respectivas especialidades. Alternativas para planes de contingencia. Previsión de inversiones y su financiación.

A.4.3. Intangibles

Existencia de políticas sobre activos intangibles como marcas, protocolos, cursos, técnicas, diseños de servicios para considerar la difusión y/o explotación de los mismos a través de ventas, intercambios, cesiones o franquicias de cualificación personal.



4. ANEXO: GLOSARIO

1. **Activo:** es un recurso o inversión controlados por la organización como resultado de sucesos pasados, del que la organización espera obtener, en el futuro, capacidades o beneficios. Pueden ser tangibles e intangibles.
2. **Alianza:** es un acuerdo, convenio o pacto entre dos o más entidades o grupos de personas, hecha a fin de lograr unos objetivos compartidos e intereses particulares beneficiosos para ambos. Esto también significa que existe una cierta afinidad mutua.
3. **Aprendizaje:** es el proceso a través del cual se modifican y adquieren habilidades, destrezas, conocimientos, conductas y valores. Esto como resultado del estudio, la experiencia, la instrucción, el asesoramiento, el razonamiento y la observación.
4. **Atención centrada en las personas (ACP):** Es una propuesta para la buena vida desde la atención profesional que se basa en el respeto a la dignidad, en el apoyo a los proyectos de vida, y en una actividad profesional en busca de la calidad de vida. Una atención integral que comprende: Promoción de la autonomía - Cuidados personales y psicosanitarios - Protección, seguridad y ambiente agradable - Trato respetuoso - Estímulo a la realización personal - Participación en actividades gratificantes - Orientación y acompañamiento a cuidadores.
5. **Capacitación:** conjunto de habilidades, destrezas, conocimientos, conductas y valores que son de utilidad en el ejercicio profesional o personal para el desempeño adecuado de tareas, aficiones, funciones o innovaciones. La capacitación puede estar regulada por mecanismos de evaluación. En su sentido dinámico se equipara con el aprendizaje.
6. **Compra Pública Social o Precompetitiva:** Adquisición por las entidades públicas de soluciones, en fase de diseño avanzado, que

permitan un aporte económico relevante para el desarrollo final de una tecnología o unos servicios innovadores aplicados en el ámbito social, con unas condiciones de reserva de la organización para el desarrollo de negocios emergentes y empleo innovador.

7. **Comunidad:** es un grupo de seres humanos que tienen ciertos elementos en común, tales como el idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica, estatus social o roles y que comparten una identidad.
8. **Contribución** (en el trabajo): Aportación de la persona al objetivo colectivo de una organización pública o privada. Consiste en los resultados de los trabajos intermedios o finales, la aportación de mejoras y conocimiento, y la imagen o prestigio de la organización. La contraparte que la organización aporta es la retribución. (ver Retribución).
9. **Conocimiento:** Facultad del ser humano para comprender por medio de la razón la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas y de los seres vivos. Comprende en sus diferentes formas la comprensión teórica y práctica, la experiencia, la información útil y las certidumbres cognitivas aplicables a la creatividad, a las decisiones y a la resolución de problemas dentro de un ámbito de sucesos.
10. **Dignidad:** hace referencia al valor inherente al ser humano por el simple hecho de serlo, en cuanto ser racional, dotado de libertad. Indica el respeto y la estima que todos los seres humanos se merecen.
11. **Equipo:** Conjunto reducido de personas con habilidades complementarias, con un propósito común del que se sienten empáticamente y mutuamente responsables.
12. **Espíritu humanista:** Actitud mental integradora basada en la prioridad de los valores humanos individuales y colectivos, ante el establecimiento de políticas, normas y principios.

13. **Ética** o Filosofía Moral: se ocupa de aquello que es moralmente bueno o malo, correcto o incorrecto. Evalúa el comportamiento humano y recomienda criterios para definirlo. Procura formular criterios para justificar reglas y juicios acerca de lo bueno y de lo correcto.
14. **Generación de valor**: resultado de una acción en la que se logra un avance en la satisfacción de una necesidad explícita o implícita en una persona u organización.
15. **Gobernanza**: Arte o manera de organizar recursos, decisiones y estructuras que se propone como objetivo el logro de un desarrollo fundacional asegurando un equilibrio social, económico, e institucional duradero, y promoviendo un sano equilibrio entre los grupos de interés afectados.
16. **Herramienta**: Instrumento, máquina o utensilio, que se usa para facilitar la realización de una tarea.
17. **I+D+i**: Investigación y Desarrollo (I+D): Conjunto de procesos y técnicas empleados en la búsqueda de conocimientos aplicables al desarrollo de nuevas soluciones en los entornos de productos y servicios. Se corresponde con los procesos de diseño y cambio que toda organización práctica. Innovación (i) Conjunto de dinámicas y procesos que permiten abordar novedades con ventajas en la consecución de las actividades y fines de la organización. La innovación debe estar orientada a destacar los atributos de diferenciación que dan naturaleza práctica a la misión y visión de la organización, dentro de sus principios y valores reconocidos.
18. **Inclusión**: La inclusión es la actitud, proceso, tendencia o política de integrar a todas las personas en su entorno, con el objetivo de que estas puedan participar y contribuir en él y beneficiarse en este cambio. Referido a la persona la inclusión se identifica en las posibilidades del poder ser/estar, poder hacer y poder elegir. Sus ausencias en cierto grado determinan la exclusión.

19. **Indicador:** Expresión numérica de datos e información, y de relaciones entre ellos (ratios), que miden la evolución temporal y comparativa de los componentes de los sistemas y de sus resultados, generalmente frente a unos objetivos planificados. No equivale a Métricas, que son las formas de medir la actividad y los resultados e indican las fuentes y naturaleza de la información. Permiten la transformación de datos (hechos) en información (cobra sentido), ésta en conocimiento (determina causas) y éste en decisión (conduce al cambio), según los fines.
20. **Misión:** cometido fundacional de la organización en relación con su entorno y que describe las características de su modo de actuación.
21. **Misión Humanista:** establece a la persona humana como el fundamento y la razón de ser del propósito de una organización.
22. **Modelo de gestión:** Estructura conceptual integral de criterios y requisitos que orientan y supervisan la acción de una organización para conseguir sus fines, a través de sus sistemas de operaciones y de los órganos de gobernanza específicos. La adopción de un modelo concreto conduce a la existencia e importancia de determinados sistemas clave. Ejemplos de modelos de gestión: EFQM, GIZAKUDE, Economía del Bien Común, CALIDAD TOTAL,....
23. **Motivación:** Es el estado emocional y mental necesario para poder desarrollar cualquier acción que necesitemos de forma que conduzca a una perseverancia en el logro a pesar de dificultades y errores que concurran en el camino.
24. **Participación:** Participación es la acción de involucrarse en cualquier tipo de actividad de forma intuitiva o cognitiva. La participación como grado de relación se sitúa en un nivel bajo de involucración en responsabilidades y resultados respecto a otras formas como colaboración o cooperación.
25. **Principios:** son reglas o normas que orientan la acción de un ser humano conduciendo las facultades espirituales o racionales. Se

trata de normas de carácter general y universal, que se adhieren a la cultura como pautas de comportamiento colectivo y determinan lo adecuado o inadecuado.

26. **Procesos:** Conjunto ordenado de actividades con sus puntos de decisión y control con el que se ejecutan de manera sistemática las operaciones de una entidad. Los procesos bien documentados y su ejecución sistemática conforman la calidad técnica de la organización.
27. **Procesos clave:** Son los procesos formalizados o no, de los sistemas clave. (Ver sistemas clave)
28. **Reciprocidad:** modelo de relación en el que hay un intercambio equilibrado y sostenido de valor entre dos agentes, a lo largo de un periodo de tiempo. Se define como implicación recíproca cuando los objetivos de cada parte son distintos, conocidos por ambos, y forman parte de la cartera de intereses de la otra persona.
29. **Retribución:** Conjunto de elementos de valor que forman parte de la contraprestación por la contribución en el trabajo. Son tres: condiciones laborales, entorno social de trabajo y empleabilidad.
30. **Sistema de gestión:** un conjunto de elementos y actividades relacionados y coordinados que interactúan, y que, estableciendo Políticas y Objetivos, dirigen y controlan la organización con el fin de lograr dichas metas.
31. **Sistema clave:** Los que conforman los cimientos de la organización para la obtención de los fines fundamentales de su Misión, Visión y Valores: a modo de ejemplo: Sistema de Gestión de Residentes, Sistema de Capacitación de Personas, Gestión de Urgencias. No son sistemas clave: la contabilidad, el mantenimiento básico....salvo en organizaciones con esta finalidad.
32. **Sostenibilidad** (económica, ambiental, de empleo): capacidad de una organización para tener unas cuentas equilibradas y saneadas, un impacto ambiental positivo y una generación de empleo de

- calidad, durante un periodo de tiempo significativo y la garantía de seguir en dichas condiciones en un futuro próximo.
33. **Técnica:** procedimiento o conjunto de reglas, normas o protocolos que tiene como objetivo obtener un resultado.
34. **Tecnología:** Conjunto de dispositivos, aplicaciones, software, utensilios y otros objetos que posibilitan una extensión de las capacidades personales a través de automatismos, del registro y manejo de información, del control y uso de la energía, de aplicaciones bioquímicas en la salud y la vida... provenientes de avances en el conocimiento científico.
35. **Tiempo de valor:** Es la cualificación relativa que hacemos del valor intrínseco que apreciamos del empleo del tiempo en una determinada actividad o en los resultados que esperamos. Aunque es un valor subjetivo permite establecer categorías de actividades de tiempo de calidad. Ejemplo: El tiempo invertido en educación es de más calidad que el tiempo ocupado en un trabajo repetitivo.
36. **Valor:** Característica de algo que satisface una demanda, aplicada en necesidades y tiempos diversos, de un agente implicado en una interacción personal u organizacional.
37. **Valores:** conjunto de cualidades y principios de los que una organización se dota para dar sentido y practicidad a su estrategia. Los valores practicados son la esencia de la cultura de la organización. No tienen porqué coincidir con los valores declarados.
38. **Visión:** Expresión concreta de la posición de la organización para un periodo futuro de tiempo, (10-20 años) que marque y dé dirección a los cambios y desarrollos a acometer.