CREAR SU CAMINO

CONJUNTO DE HERRAMIENTAS DE AUCD

Un conjunto de herramientas para los nuevos directores de los Centros Universitarios para la Excelencia en Discapacidades del Desarrollo (UCEDD)

AUCD
ASSOCIATION OF UNIVERSITY CENTERS ON DISABILITIES
THE LEADERSHIP, EDUCATION, ADVOCACY & RESEARCH NETWORK

Escrito por Matthew Wesley Williams,
Liberating Leadership, LLC
para la AUCD

Índice

"Una red enredada": la historia de una nueva directora de UCEDD 04

Consejos de los directores actuales de los UCEDDs 8

Autorreflexión 15

Orientación para su UCEDD 32

Consejos para la visión y estrategia 66

Este conjunto de herramientas fue financiado por la Administración de Discapacidades Intelectuales y del Desarrollo a través del contrato de asistencia técnica n.º HHSP233201600066C. El contenido de este documento no refleja necesariamente los puntos de vista o políticas de la Administración de Discapacidades Intelectuales y del Desarrollo, la Administración para la Vida Comunitaria, el Departamento de Salud y Servicios Humanos de los EE. UU. o el gobierno de los EE. UU.

Introducción

Este conjunto de herramientas contiene una serie de conceptos y ejercicios diseñados para ayudar a los directores del UCEDD en etapa temprana a comenzar bien en sus funciones. Este conjunto de herramientas es un recurso complementario del centro de recursos del UCEDD (URC) de AUCD. El URC tiene un tesoro oculto de recursos para que los directores de los-UCEDDs aprendan y crezcan en su liderazgo. La mayoría de los recursos disponibles brindan orientación sobre muchos de los problemas técnicos y regulatorios relacionados con el trabajo del UCEDD. Este conjunto de herramientas está diseñado para proporcionar conceptos, marcos y herramientas que desarrollan la capacidad de los directores del UCEDD para el liderazgo organizativo y de sistemas.

Puede utilizar este recurso como una ruta de aprendizaje o como un conjunto de ejercicios independientes. Estos conceptos y ejercicios pueden complementarse entre sí. Sin embargo, es posible que también quiera aplicar una herramienta o marco en particular, además de otros conceptos y ejercicios, a un problema o desafío específico en su trabajo. Los módulos contienen ejercicios y preguntas que pueden usarse para discusiones grupales, conversaciones con las partes interesadas, sesiones de planificación del personal y reflexión individual.

Este conjunto de herramientas tiene 3 secciones

1 Autorreflexión

La autorreflexión es la práctica de evaluar el pensamiento, los sentimientos y el comportamiento propio. Se requiere una combinación de honestidad y gracia para hacer un balance de las fortalezas y áreas de crecimiento propias. Para los líderes que desean aprender y crecer, esta es una disciplina continua que nunca termina.

	Tres módulos
Esta sección incluye tres módulos que lo invitan a participar en esta importante práctica:	I. Reflexión personal sobre la motivación II. Modelos mentales de liderazgo III. Fortalezas del liderazgo

2 Orientación para mi UCEDD

Los UCEDD son ecosistemas que requieren un director para gestionar una red compleja de relaciones y prioridades en competencia. El liderazgo efectivo en este entorno requiere que un director identifique y comprenda las relaciones entre los diversos elementos del ecosistema del UCEDD. Esta conciencia permite a los líderes tomar decisiones prestando atención a cómo una intervención en una parte impacta otros elementos y el todo lo demás. Esta sección proporciona un conjunto de conceptos y herramientas que ayudan a los directores del UCEDD a comprender mejor los elementos claves del UCEDD, incluida la historia organizativa, las funciones del personal, las relaciones con las partes interesadas y la cultura organizativa.

	Cinco módulos
Hay cinco módulos en esta sección:	I. La historia de mi UCEDD II. El estado de mi UCEDD III. Delineación de las funciones básicas del UCEDD IV. Delineación de la participación de las partes interesadas V. Entendimiento de la cultura

3 Consejos para la visión y estrategia

La estrategia es un mapa del camino hacia un futuro deseado basado en nuestro mejor conocimiento de una situación en un momento dado. Ese futuro deseado es una visión de cambio arraigada en ideales y valores compartidos. Una buena estrategia es visualizar y perseguir ese futuro con profunda empatía entendiendo las necesidades y deseos de las personas a las que espera servir. Requiere un equipo que se enfoque en sus poderes de aprendizaje y resolución de problemas para conseguir el futuro deseado mientras responde de manera productiva a los obstáculos imprevistos. Que funcione más como un grupo que como un conjunto de planes documentados. Para ayudar a desarrollar este grupo, esta sección ofrece un conjunto de consejos y herramientas para ayudarle a visualizar y poner en práctica el cambio que espera liderar a través de su UCEDD.

	Tres módulos
Hay tres módulos en esta sección:	I. Visualización del cambio II. Práctica del diseño centrado en el ser humano III. Consejos para desarrollar una estrategia

RECURSO

El mapa de recursos del URC proporciona un conjunto de herramientas y recursos sobre las funciones básicas del UCEDD y los requisitos federales para el programa de subvenciones del UCEDD. Los recursos de este menú incluyen seminarios web, guías, capacitación y otras herramientas que abordan las funciones básicas, la administración, las operaciones y otras prioridades clave del UCEDD.

Siga este **ENLACE** para acceder al Mapa de recursos.

"UNA RED ENREDADA":

LA HISTORIA DE UNA NUEVA DIRECTORA DEL UCEDD

Este caso es un boceto ficticio adaptado de las historias reales de los nuevos directores del UCEDD.

La Dra. Karen Smith estaba emocionada por comenzar a desempeñar su función de directora del Centro Universitario para la Excelencia en Discapacidades del Desarrollo en la Universidad de Estados Unidos.

Tanto su puesto de profesora de facultad como el UCEDD se ubicaban en la Escuela de Educación. El exdirector era una figura querida en la universidad, la comunidad y el UCEDD. Karen sabía que lideraría un equipo que era leal al exdirector. Los miembros del equipo lamentaban su partida y se mostraban algo escépticos acerca de sus perspectivas como nueva directora.

Aconsejada por los sabios y experimentados directores del UCEDD en la red de AUCD, la Dra. Smith empezó a ejercer sus funciones haciendo preguntas al personal, a los miembros de la junta, organizaciones, centros comunitarios, familias, personas, agencias y otras partes interesadas para comprender mejor la cultura del centro y determinar cómo podría tener ella un impacto positivo. Después de unos dos meses de escuchar entrevistas y conversaciones personales, utilizó un software para analizar las entrevistas y codificar los temas. Su reflexión basada en los datos de estos temas le ayudó a establecer metas para ella y su liderazgo en esta nueva función.

> Muchas veces nos encontramos en situaciones desafiantes con obstáculos que obstruyen constantemente nuestro camino. La clave es tener las herramientas para navegar por este nuevo terreno.

Durante una revisión de los programas del UCEDD, Karen notó que no parecía tener lógica la idea de mantener juntas todas estas iniciativas. Parecía ser una "mezcolanza" de programas que estaban sueltos en la estructura del UCEDD.

Preguntó al personal sénior cómo se iniciaron estos programas. Se dio cuenta de que cada uno de estos se había agregado al portafolio del UCEDD de manera *ad hoc*. Cuando el exdirector vio oportunidades de financiamiento, las buscó para asegurar flujos de financiamiento constantes para el UCEDD. Con el tiempo, este patrón creó una desviación en la misión. No había un sentido coherente de la visión o la misión que uniera al personal del programa o su trabajo. Como resultado, el personal trabajaba de manera aislada, según el área del programa a la que estaba asignado. También habían desarrollado un profundo cariño por estas áreas de trabajo dispares.

Durante sus primeros 60 días, la Dra. Smith también realizó una revisión de las evaluaciones de desempeño anuales del equipo docente y del personal, así como de las metas profesionales para el próximo año.

El proceso de evaluación del desempeño pareció ser muy subjetivo e inconsistente. Durante esa revisión también se hizo evidente que algunos miembros del personal no habían hecho contribuciones significativas a la misión. De hecho, pudo ver que algunos miembros del personal desempeñaban funciones para las que claramente no estaban calificados. La única conclusión a la que llegó Karen fue que el exdirector los retuvo debido a su lealtad personal. En algunos casos, se dio cuenta de que el exdirector solía tomar decisiones de personal basadas en las relaciones personales más que en el desempeño. Si bien había muchas personas que demostraron excelencia en la enseñanza, la investigación y el servicio, hubo extremos de mediocridad en el UCEDD que representaron un mal uso de los recursos de la organización y tuvieron un impacto negativo en la moral del personal.

Luego vino el plan de acción.

Ella sabía que los problemas de personal y la desviación de la misión tardarían un tiempo en resolverse. Entonces, decidió comenzar con las pequeñas victorias predecibles. Para empezar, decidió ir por las opciones más factibles: las cosas que todos decían que querían cambiar o mejorar.

Un problema aparentemente simple fue la comunicación interna del personal. Casi todas las personas de su equipo indicaron que se sentían desconectadas de otros miembros del equipo. Sentían que no tenían idea de lo que sucedía más allá de su área aislada en el programa.

Esto parecía tener una solución fácil. Para abordar esto, Karen cambió la forma en que se desarrollaban las reuniones mensuales del personal. En el pasado, el ex director preparaba unilateralmente la agenda para el día de las reuniones del personal. Estas reuniones de una hora solían ser un monólogo con poca contribución del equipo. Karen decidió compartir el liderazgo de las reuniones del personal e invitó al equipo a ayudar a establecer y dirigir la agenda. Durante los primeros tres meses, nadie proporcionó ningún contenido para la agenda ni se ofreció como voluntario para ayudar a dirigir las reuniones.

Este fue solo uno de los pocos cambios que resultaron sorprendentemente difíciles. **Cuando comenzó a hacer algunos de estos cambios de bajo riesgo, se topó con una resistencia inesperada, a veces de las mismas personas que habían sugerido esos cambios.** No podía entender por qué se encontraba con una resistencia abierta y pasiva con cada paso que daba. Se enteró de que algunos de los miembros del personal interpretaban sus preguntas y sus esfuerzos hacia el cambio como una crítica a su apreciado exdirector. A veces incluso le decían en voz alta: "Jim (el exdirector) nunca hubiera hecho eso". Si bien ofrecieron rápidamente ideas para el cambio, una parte del personal no confiaba en ella para implementar ese cambio. A menudo, un grupo pequeño del personal compartía información sobre posibles cambios con el exdirector, Jim, con quien todavía estaban en contacto constante. Si él expresaba alguna duda o decepción por algún cambio, se los hacía saber. Ellos solían basar sus respuestas a una propuesta de cambio en si el exdirector lo aprobaba o no. Karen comenzó a notar el desarrollo de una facción que se resistía constantemente a los pequeños y grandes esfuerzos hacia el cambio.

La Dra. Smith empezó a avanzar con mucha cautela, sin saber cuándo y dónde podría encontrar resistencia. Había que hacer algo, pero no sabía qué hacer al respecto.

¿QUÉ CONSEJOS LE DARÍA A KAREN?

CONSEJOS DE LOS DIRECTORES ACTUALES DE LOS UCEDD

El trabajo de un director del UCEDD requiere que uno administre un conjunto complejo de relaciones y prioridades. Recientemente, AUCD pidió a los directores actuales del UCEDD que ofrecieran consejos a los nuevos directores del UCEDD que empiezan a desempeñar esta función tan particular.

Estas son algunas de sus respuestas, agrupadas por categoría:

Involucrar al equipo de la AUCD y a la red del UCEDD

¡LEA! Utilice los recursos en línea en el Centro de Recursos del UCEDD de AUCD.

Utilice activamente la enorme red de expertos que existen en toda la red. Es un grupo extremadamente talentoso que está muy dispuesto a compartir sus conocimientos.

¡Llame a un amigo! Encuentre un director amigo del UCEDD en quien confíe y con quien pueda hablar regularmente durante los primeros años. Prioricen tener una conversación habitual mensual. Que sea un tiempo sagrado.

Estudie los sitios web del UCEDD. Encuentre tres que tengan atributos sobre los que le gustaría saber más y visítelos en persona utilizando fondos básicos.

Establezca relaciones sólidas con otros UCEDD y cree oportunidades para la construcción de relaciones internas y el desarrollo de proyectos.

Preséntese a otros directores en la Conferencia de ~~la~~ AUCD, revise sus sitios web e intente hacer algunas visitas a los UCEDDs vecinos. Solicite asistencia técnica y utilice los recursos de AUCD.

Ayude al decano/ vicepresidente a comprender lo que hace el UCEDD. Considere invitarlos a la Conferencia de AUCD.

Aproveche los maravillosos recursos de la red de AUCD, incluido el personal.

Utilice los recursos, la asistencia técnica o los consejos de sus colegas de AUCD para obtener apoyo y asesoramiento para cualquier problema o pregunta que surja, especialmente con el NIRS, los informes, etc. ¡Son útiles y excelentes!

Construir una relación

Acepte su relación con los demás.

Haga conexiones y establezca relaciones fuera del UCEDD y de la típica "zona de confort".

Establezca relaciones sólidas dentro y fuera de la universidad que lo recibe.

Trate de encontrar un equilibrio entre conocer a su personal y conectarse con los participantes externos.

Gestión

Intente pasar un tiempo con un apoyo realmente bueno que le ayude a comprender las finanzas de su centro.

Sea transparente con tantos procesos como sea posible.

Intente crear una estructura organizativa "horizontal" para desarrollar la capacidad en toda su organización y fomentar la creatividad, de los desafíos y los éxitos de los proyectos en conjunto.

Trate de no abarcar mucho para que pueda tener tiempo de ser un buen administrador.

Trabaje en estrecha colaboración con la oficina comercial y la unidad de programas patrocinados en la asignación y justificación de presupuestos.

Reúnase con el director saliente para comprender TODOS los desafíos que existen en la organización: desafíos, posibles desafíos, aliados/socios e individuos que puedan apoyarlo y orientarlo hacia el éxito.

Equipo y Personal

Entreviste a cada miembro clave del personal para comprender las fortalezas y formar los equipos correspondientes.

Confíe y anime a su personal y socios a compartir el liderazgo con usted. No debe (ni puede) lograrlo todo solo. Establezca altas expectativas y apoye y haga crecer su personal para tener un equipo fuerte y comprometido.

Reúnase con todo el personal y conozca quiénes son: sus fortalezas, intereses e ideas.

Esté dispuesto a escuchar las ideas del personal y, al mismo tiempo, prepárese para presenciar una resistencia a los cambios. Asegúrese de que su equipo lo respalde.

Tenga una reunión con cada miembro del personal y pregúnteles:

- ¿Qué hace en su posición?
- ¿Cómo puedo ayudarle?
- ¿Qué crees que debo saber sobre su trabajo?

Navegando por la Universidad y un Ecosistema Más Amplio

Aborde los problemas de navegación asociados con la ubicación dentro de las estructuras de la universidad y la escuela de medicina.

Reúnase con socios estatales y universitarios para saber quiénes son: conozca sus fortalezas, intereses e ideas.

Obtenga apoyo de su institución;

Financiamiento para el director;

Repartición adecuada de los costos indirectos;

¡Cualesquiera otras cosas también son ~~es~~ buenas!

Sea claro sobre las formas concretas en que la universidad apoyará losesfuerzos del UCEDD: financiamiento, cobertura salarial, apoyo con los costos indirectos, puestos universitarios, integración en estructuras universitarias/ departamentales.

Aproveche esta oportunidad (su llegada) para aumentar la visibilidad de su centro en la universidad.

Descubra lo que debe evitar en su centro y estado.

Entable una amistad con el director de recursos humanos de su campus antes de que lo necesite (y seguro lo necesitará).

Trabaje en estrecha colaboración con la oficina comercial y la unidad de programas patrocinados en la asignación y justificación de presupuestos.

Asegúrese de saber la importancia de su posición en la universidad y cómo el trabajo de su centro se alinea con el plan estratégico de la universidad.

Liderar el Cambio

¡Supere los límites y haga un cambio desde el *status quo*!

Tómese su tiempo y observe el progreso en un plazo de 1 a 5 años. Los cambios organizativos y culturales toman tiempo.

¿Qué recursos necesitará? ¿Debería considerarlo?

¿Cómo lo presentaría?

Asegúrese de poder liderar sin-influencia de la visión y los "métodos" del líder anterior.

Cuestione el *status quo*.

Enfoque los esfuerzos en las tareas de liderazgo transformacional a pesar de la interminable y cada vez más fuerte llamada para responder a las tareas transaccionales.

Piense en utilizar algunos fondos del UCEDD para apoyar nuevas iniciativas (por ejemplo, financiaciones iniciales).

Tómese el tiempo para considerar la estructura de su centro. Muchos UCEDD tienen una fuerte presencia histórica dentro de una determinada estructura, determinados procesos, etc. Eso no significa que tenga ser siempre así.

Una vez que se haya tomado ese tiempo y tenga en mente el tipo de centro que le gustaría, piense en lo siguiente: ¿Requerirá cambios? ¿Cuántos?

Además, piense detenidamente en las metas y los objetivos, y asegúrese de que sean medibles y alcanzables.

Prácticas y Valores de Liderazgo

El todo es más importante que las partes: estar arraigado en los derechos civiles y los valores fundamentales de la Ley DD y asegurarse de que todos los proyectos se basen en esos valores.

Concéntrese en hacer cambios para las personas con discapacidades.

Establezca límites muy claros con los directores salientes.

Sepa a dónde quiere llegar, pero sea flexible para lograr su objetivo.

Tenga un área de enfoque o prioridad para que no sea del todo abrumador.

¡No es necesario seguir siempre las reglas! Encuentre el equilibrio en su vida personal y profesional. Busque fortalezas, aprovéchelas y sea agradecido.

Defina su nicho y trabaje dentro de sus áreas de fortalezas y capacidades. Las oportunidades son muchas y será arrastrado en cientos de direcciones.

¡Hay muchas sorpresas! No se sorprenda por todas las cosas que no supo y que debería haber sabido.

¡No se rinda!

Aprecie y valore sus puntos fuertes y lo que aporta al puesto. ¡No se deje intimidar por la red!

Su salud es lo primero. Tenga un plan para reducir el estrés. Con eso, todo lo demás estará bien.

Autorreflexión

AUTORRI
1
REFLEXIÓN PERSONAL SOBRE LA MOTIVACIÓN
MOD
MENTA
LIDER

EFLEXIÓN
2
ELOS
LES DE
RAZGO
3
FORTALEZAS
DEL
LIDERAZGO

Marcos | Metas

La autorreflexión es una práctica necesaria para los líderes eficaces.

Esta disciplina brinda a los líderes la oportunidad de hacer una pausa en medio de una ráfaga de actividades y mensajes entrantes para adquirir una mejor perspectiva, recalibrar las prioridades y atender su bienestar emocional. La autorreflexión se puede llevar a cabo en una variedad de formas y métodos que incluyen la meditación, escribir en un diario y contar historias. El beneficio mayor de la autorreflexión es la obtención de una mejor conciencia de uno mismo que desarrolla la capacidad de los líderes para alinear sus valores y acciones. Esta congruencia entre lo que uno es internamente y lo que hace externamente permite lograr un mayor sentido de realización en la vida personal y profesional. También fomenta la capacidad de resistencia frente a circunstancias desafiantes.

Esta sección ofrece tres módulos para apoyar a los directores del UCEDD en la práctica de la autorreflexión. Si elige trabajar en la totalidad de esta sección, explorará conceptos y ejercicios que le ayudarán a:

Examinar los modelos mentales que formarán sus valores y prácticas de liderazgo;

Identificar las motivaciones que impulsan su trabajo como director del UCEDD; y

Reflexionar sobre las fortalezas y los dones que aporta a su rol de liderazgo.

Cómo Utilizar Esta Sección

Puede utilizar cada uno de los tres módulos de esta sección como un proceso independiente.

También puede optar por asignar medio día o más para trabajar en toda la sección. A continuación, le ofrecemos algunas sugerencias sobre cómo puede participar en esta sección:

Relájese y tómese un tiempo para reflexionar.

Reserve 30 minutos enfocados al comienzo o al final de su día de trabajo para trabajar en un módulo.

Utilice las preguntas de cada sección como indicaciones para escribirlas en un diario o para conversar con un entrenador profesional.

Programe un retiro personal periódico (semestral, trimestral) en el que pueda regresar de manera frecuente a estos módulos. Esto puede ayudarle a hacer un seguimiento de los cambios en su forma de pensar a lo largo del tiempo.

Invite a un grupo pequeño de compañeros de confianza para que realicen este proceso con usted. Reflexionen juntos sobre lo que descubren al explorar sus modelos mentales, motivaciones, dones y fortalezas.

Diviértase y siéntase libre de ser creativo.

Solo debe saber que tendrá que dedicar tiempo a esta práctica de autorreflexión que a menudo se descuida.

MÓDULO 1: REFLEXIÓN SOBRE LA MOTIVACIÓN

Pregunta de reflexión n.º 1: ¿Qué está en juego para usted si el UCEDD triunfa o fracasa en el cumplimiento de su misión?

[sección para la reflexión escrita]

Pregunta de reflexión n.º 2: ¿Cómo se alinea la misión del UCEDD con su sentido personal de pasión y propósito? ¿Por qué esto es importante para usted?

[sección para la reflexión escrita]

MÓDULO 2: MODELOS MENTALES DE LIDERAZGO

"Los modelos mentales son imágenes internas profundamente arraigadas de cómo funciona el mundo, imágenes que nos limitan a formas familiares de pensar y actuar. Muy a menudo, no somos conscientes de nuestros modelos mentales o de los efectos que tienen en nuestro comportamiento", Peter Senge (La Quinta Disciplina, 1990).

Los modelos mentales son las fuerzas invisibles que dan forma a nuestro pensamiento y a nuestras acciones.

Los líderes reflexivos buscan constantemente elevar sus suposiciones e ideas invisibles a la conciencia. Esta práctica nos permite examinar nuestras "imágenes internas de cómo funciona el mundo" y determinar si son útiles. A menudo, nuestros modelos mentales se basan en experiencias pasadas que ya no representan la realidad actual. La reflexión constante sobre nuestros modelos mentales de liderazgo puede ayudarnos a saber qué tan bien nuestro estilo y procesos de liderazgo se ajustan al contexto actual en el que estamos liderando. Para un UCEDD que atraviesa una transición de liderazgo, esta práctica puede ayudar al personal a comenzar a identificar y dejar de lado los modelos obsoletos que ya no sirven al UCEDD.

Ejercicio: Modelos mentales de liderazgo

Muchos de nuestros modelos mentales de liderazgo se derivan de experiencias con líderes que han dejado una huella en nuestras vidas, ya sea positiva o negativamente. Este ejercicio le invita a reflexionar sobre los líderes que han tenido un impacto en usted. Nota: para este ejercicio, utilice ejemplos de líderes con los que haya tenido una relación personal o profesional.

Mencione dos líderes que ejemplifiquen sus ideales de liderazgo.

_____

_____

Mencione dos líderes cuyo liderazgo NO desea emular.

_____

_____

Piense en un momento en el que vio a los líderes enfrentarse a un desafío de liderazgo. ¿Cómo lo manejaron? ¿Qué cualidades admiró de su liderazgo? ¿Qué cualidades no admiró?

_____

_____

¿Cómo sus ejemplos (tanto positivos como negativos) formarán sus ideales de liderazgo?

¿Qué sugieren sus respuestas a las preguntas anteriores sobre el tipo de liderazgo que desea incorporar en su función como director del UCEDD?

MÓDULO 3: FORTALEZAS DEL LIDERAZGO

Los perfiles de personalidad son una herramienta útil para mejorar la conciencia de uno mismo. Estos ofrecen marcos que nos ayudan a comprender nuestras perspectivas y patrones de comportamiento únicos.

El cuestionario VIA de fortalezas personales es una prueba de personalidad validada psicométricamente que mide las fortalezas del carácter de una persona. El cuestionario evalúa la forma única en que las veinticuatro fortalezas del carácter se manifiestan en cada persona. Proporcionan una pista sobre qué tipo de entornos, dinámicas y tareas apoyan nuestro bienestar. Las fortalezas del carácter se consideran como nuestra personalidad positiva en el sentido de que son nuestras capacidades centrales para pensar, sentir y comportarnos de maneras que pueden beneficiarnos a nosotros y a los demás1.

Si bien el cuestionario VIA mejora la conciencia de uno mismo, también puede ayudarle a comprender las perspectivas y los patrones de comportamiento de su personal y sus colegas. Considere invitar a su personal a completar la encuesta y reflexionar juntos sobre lo que aprendan de sí mismos y de los demás. Cuando los colegas comprendan las fortalezas de los demás (y cómo se manifiestan), podrán desarrollar una nueva empatía y paciencia. Como gerente, también puede ayudarle a crear las condiciones para que el equipo haga su trabajo de la mejor manera.

Complete el cuestionario gratuito en este ENLACE.

Cuando haya recibido sus resultados, regrese a este módulo para reflexionar sobre su perfil de fortalezas.

Consejo: Las fortalezas del carácter reflejan quién es usted en esencia.

No se trata de una evaluación de fortalezas y debilidades. Por lo tanto, resista la tentación de pensar en sus fortalezas menores como debilidades. Siguen siendo parte de su perfil de fortalezas. Sus fortalezas características son una pista para ayudarle a identificar los tipos de entornos y condiciones que le permiten tener éxito.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

[1] de la descripción del cuestionario VIA Character Strengths Survey en el VIA Institute on Character. Evaluado el 19 de mayo de 2019. http://www.viacharacter.org/

¿Cómo se manifiestan sus fortalezas características en su liderazgo?

Mencione a 5 o 7 miembros de su personal con los que trabaje más de cerca. ¿Qué fortalezas de carácter nota en ellos?

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

CONSEJO: Esta evaluación de fortalezas puede ser útil para la creación de equipos. Sus fortalezas menores pueden ser fortalezas características de otro miembro de su equipo.

Pregunta de reflexión n.º 1: Repase las 24 fortalezas del carácter.

¿Cuáles son las 10 principales fortalezas del carácter que su equipo debe demostrar para lograr el tipo de impacto que visualiza? ¿Cuáles de estas son sus fortalezas características?

[sección para la reflexión escrita]

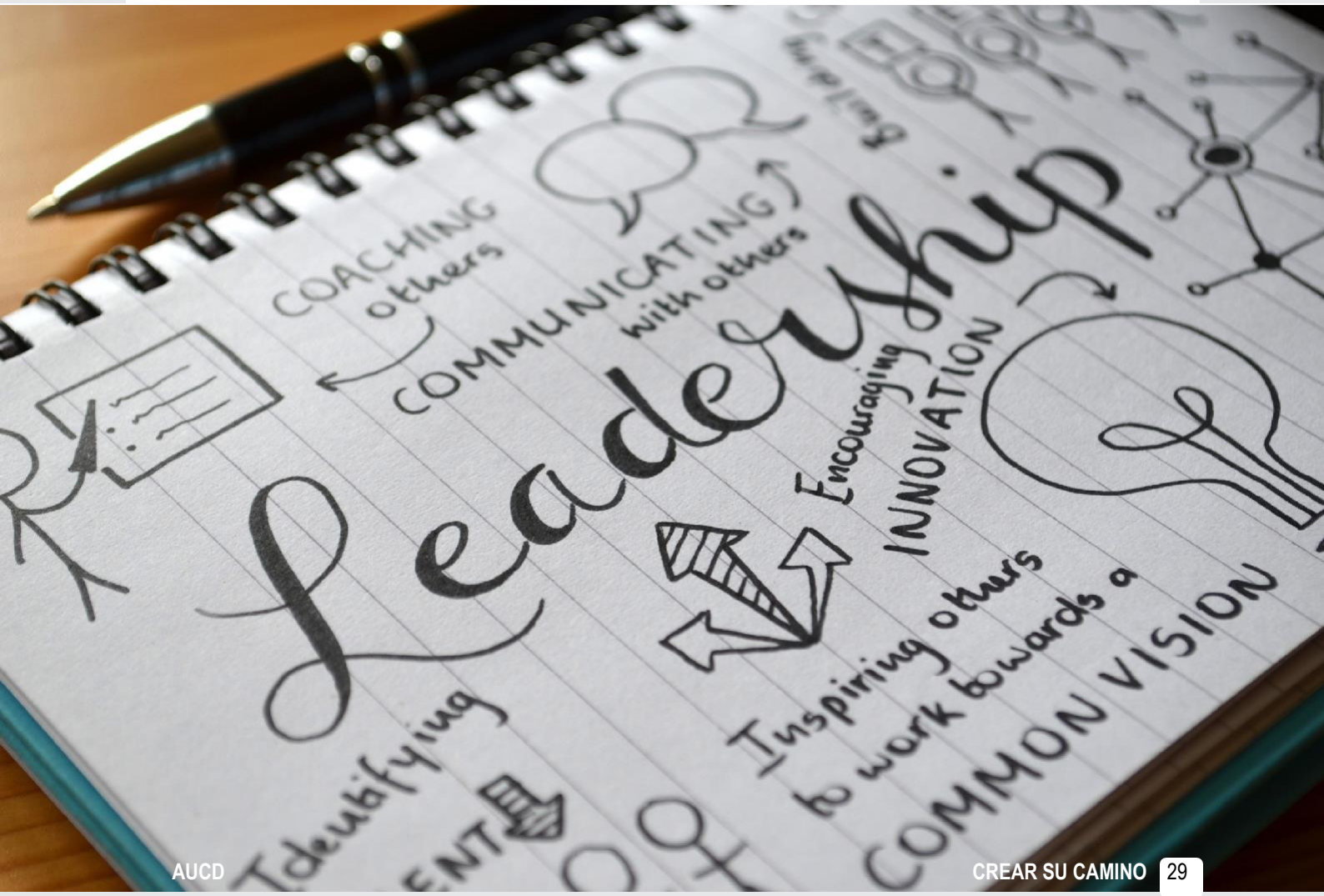
Pregunta de reflexión n.º 2: ¿Cuáles son las fortalezas de su equipo que debe reconocer y fomentar para crear condiciones de éxito?

[sección para la reflexión escrita]

Pregunta de reflexión n.º 3: ¿Qué otros perfiles de personalidad han tomado?

(Descubre Tus Fortalezas, eneagrama de la personalidad, prueba Myers-Briggs, etc.) ¿Qué le han reflejado sobre su estilo de liderazgo? ¿Cómo se relacionan esos perfiles con lo que ha aprendido sobre sus fortalezas a través del cuestionario VIA de fortalezas personales?

[sección para la reflexión escrita]



Orientación

"Un líder de UCEDD influye, promueve y mueve a las personas, las prácticas y las políticas hacia el logro de la visión de ADA y la Ley DD de participación plena y la integración de todas las personas con discapacidades en la estructura social y económica de nuestra sociedad". -George Jesien, PhD

A SU UCEDD
TACIÓN
APROVECHAMIENTO DE FONDOS
2
3
OPERACIONES
EDD
4
ESTRATEGIA
5
RELACIONES UNIVERSITARIAS
AS CULTURAL
ÍSTICA

Marcos | Metas

Orientarse en la función de director requiere el desarrollo de una conciencia de los aspectos estructurales, culturales y relacionales de su UCEDD.

Tanto los nuevos directores, que también son nuevos en sus UCEDD, como los nuevos directores que tienen algo de historia con su UCEDD o universidad, tienen ventajas peculiares y enfrentan desafíos únicos al ingresar a sus funciones. Para los directores que ascienden al liderazgo desde las filas del personal o la universidad, puede haber algunos aspectos del contexto que conozcan bien. Sin embargo, también puede resultarle difícil ajustar su relación con los colegas que lo han conocido como compañero.

Para los nuevos directores que también son nuevos en UCEDD, la curva de aprendizaje puede ser empinada. Construir nuevas relaciones mientras se conoce el panorama de un entorno organizativo complejo puede resultar abrumador. Sin embargo, la novedad también tiene sus ventajas. Es posible que pueda hacer preguntas de seguimiento que, de otro modo, serían vistas como amenazantes por parte de un colega antiguo. Con una perspectiva nueva, es posible que también pueda ver aspectos de la cultura organizativa que un colega veterano ya no notaría. En cualquier caso, la orientación a esta función requiere que un nuevo director "conozca el sistema", tanto en sus dimensiones conocidas como en las menos conocidas.

Esta sección ofrece una serie de módulos que pueden ayudar a un nuevo director a aprender sobre su UCEDD. Estos conceptos y ejercicios proporcionan herramientas que le ayudarán a:

Aprender y articular la historia de su UCEDD;

Evaluar la utilidad de las actividades programáticas de su UCEDD;

Delinear la estructura interna (del personal) en su UCEDD;

Revisar la relación de su UCEDD con organizaciones, agencias familias, individuos y otros socios (stakeholders) y

Obtener información sobre la cultura de su UCEDD.

Cómo utilizar esta sección

Hay cinco módulos en esta sección. Como nuevo director, puede resultarle útil usar estos módulos para la reflexión personal sobre su trabajo en la UCEDD. Sin embargo, estos ejercicios darán los mejores resultados cuando se utilicen en un entorno de grupo con su personal o sus participantes.

A continuación, le mostramos algunas formas en las que puede utilizar los módulos de esta sección:

Utilice un módulo para estimular la reflexión en grupo durante una reunión de personal.

Trabaje a través de los cinco módulos en un retiro del personal.

Utilice los resultados obtenidos del equipo con estos módulos para orientar al personal nuevo.

Invite a socios comunitarios o de la universidad a participar en un proceso de evaluación conformado por uno o más de estos módulos.

MÓDULO N.º 1: LA HISTORIA DE MI UCEDD

Entrar en el puesto de director del UCEDD es como convertirse en coautor de una historia que ya se está escribiendo. Para comenzar a visualizar dónde y cómo puede dirigir su UCEDD, es importante comprender y narrar la historia del centro antes de su liderazgo.

Cada UCEDD tiene una historia única. Estas historias consisten en una serie de eventos, patrones y giros inesperados que crean una trayectoria en el tiempo. Este módulo le invita a trazar la historia de su UCEDD en una línea de tiempo. Esto le permitirá a usted y a su equipo obtener una "visión a largo plazo" de su centro. En un entorno grupal, también puede ayudar a desarrollar una comprensión compartida de ciertos programas o patrones en el UCEDD.

Ejercicio de Grupo

PASO 1

En una pizarra o un rotafolio, dibuje una línea recta de un extremo de la superficie al otro. En el extremo izquierdo, escriba el año en que se estableció su UCEDD. En el extremo derecho escriba el año actual. Coloque una serie de marcas a lo largo de la línea para indicar el paso del tiempo (Ejemplo: 1 marca = 5 o 10 años).

PASO 2

Invite al grupo a realizar una lluvia de ideas y a enumerar los eventos importantes, las personas, las decisiones fundamentales y los hitos históricos que han formado al UCEDD desde sus inicios.

PASO 3

Use marcadores o notas autoadhesivas para colocar los eventos importantes, las personas, las decisiones fundamentales y los hitos históricos en la línea de tiempo. Utilice una nota adhesiva por elemento.

PASO 4

Cuando se hayan colocado todos los elementos, invite al grupo a tomarse un momento para revisar la línea de tiempo.

PASO 5

Involucre al grupo en una discusión sobre lo que ven. Aquí hay algunas preguntas que pueden estimular la conversación:

- ¿Dónde están los grupos en la línea de tiempo?
- ¿Dónde están los vacíos en nuestra memoria?
- ¿Qué patrones notamos?
- ¿Hemos dejado algo fuera?

Contar la historia: un anexo opcional

PASO 6

(Opcional): En grupos pequeños, prepárense para contar la historia de su UCEDD, desde sus inicios hasta ahora. Recuerde que cada historia es una interpretación del significado de los hechos, los eventos y las situaciones. A continuación, le ofrecemos algunos consejos que le ayudarán a crear su historia.

Asegúrese de contar una historia. Piense en las grandes historias que ha escuchado: tienen un principio, un desarrollo y un final. También suelen tener un desafío en el medio con el elemento clave de superar o lidiar con dicho desafío. Las historias bien contadas tienen una trama, personajes, un conflicto, una historia, emoción y utilizan un lenguaje descriptivo.

Piense en el tema de su historia y tome algunas notas que pueden incluir: quiénes están involucrados, el desafío que enfrentaron, qué sucedió, dónde y cuándo, y dónde estamos ahora.

Si necesita completar hechos o detalles específicos para enriquecer la historia, llame, envíe un mensaje de texto o un correo electrónico a las personas que pueden ayudarlo a contar una historia completa y matizada.

Evite usar la historia para dejar una buena imagen de usted o su UCEDD. Los desafíos complejos a veces resultan en aprender de un fracaso temporal. Una buena historia puede dejarnos dudas sin resolver.

PASO 7

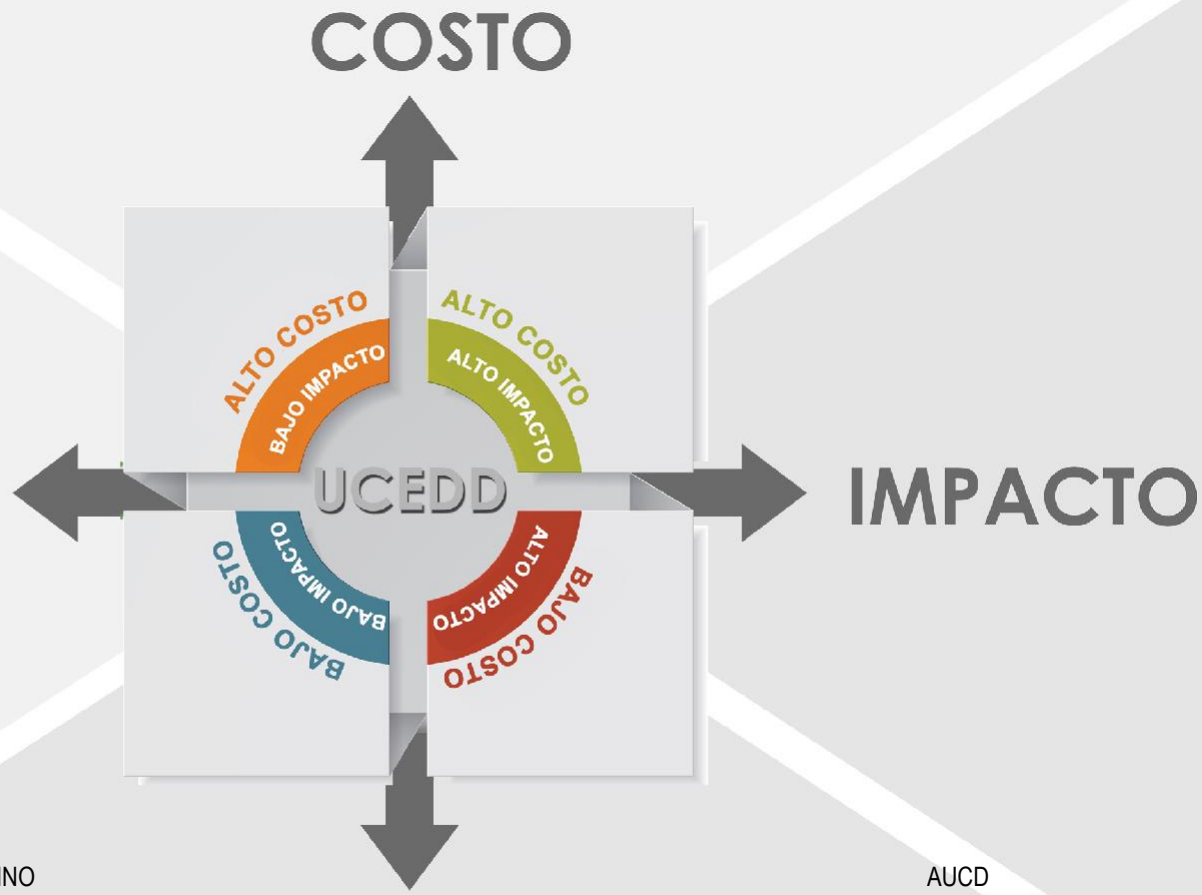
(Opcional): Cada grupo se turnará para contar su historia al otro grupo. Observe las diferencias en cómo se elaboran y cuentan las historias.

MÓDULO N.º 2: EL ESTATUS DE MI UCEDD

Una de las prioridades más importantes para los nuevos directores es evaluar la calidad y efectividad de los programas y las iniciativas existentes. ¿Qué impacto espera que logren sus programas? ¿Sus recursos humanos y financieros están asignados a programas e iniciativas que pueden lograr el impacto que su UCEDD pretende?

Este gráfico proporciona un marco con el que puede evaluar los programas y las iniciativas de su UCEDD. En un escenario ideal, los programas de su UCEDD tendrán un alto impacto, con el menor costo posible en términos de recursos humanos y financieros. En el peor de los casos, su UCEDD realizará una alta inversión de recursos en programas e iniciativas que produzcan un impacto deseado bajo.

En grupos, utilice esta cuadrícula para evaluar los programas de su UCEDD en términos de costos (inversión de recursos humanos y financieros) versus el impacto deseado.



Ejercicio de Grupo

PASO 1 Dibuje el gráfico en una hoja de papel, un rotafolio o una pizarra.

PASO 2 Enumere los programas actuales de su UCEDD.

PASO 3 Utilice marcadores o notas adhesivas para marcarlos en el gráfico según la evaluación del programa por parte de su equipo. Incluya un programa por nota adhesiva.

PASO 4 Cuando terminen, agrúpense para reflexionar sobre lo que pueden ver. Aquí hay algunas preguntas para estimular el análisis:

- ¿Qué iniciativas tienen el mayor impacto? ¿Qué iniciativas tienen el menor impacto?
- ¿En qué cuadrante se encuentran la mayoría de nuestros programas?
- ¿Qué programas podríamos necesitar rediseñar o deberíamos terminar?
- ¿Qué sugiere esto sobre las fortalezas de nuestro UCEDD?
- ¿Qué programas hemos heredado? ¿Cómo podríamos renegociar los acuerdos y las relaciones que ya no sirven a nuestra misión? ¿Cómo podríamos fortalecer los acuerdos y las relaciones que fomentan nuestra misión?
- ¿Qué debería celebrar el UCEDD con respecto a su impacto programático?

MÓDULO 3: DELINEACIÓN DE LAS FUNCIONES BÁSICAS DEL UCEDD

Como director del UCEDD, usted gestiona y supervisa una red compleja de prioridades, funciones y relaciones organizativas, tanto dentro como fuera del UCEDD. La delineación puede ser una herramienta útil para dar sentido a la red de relaciones del UCEDD. Este ejercicio de delineación lo invita a identificar a las personas que desempeñan roles claves en la ejecución de las funciones básicas dentro del UCEDD.

RECURSO: "The Perceptions of Past and Current UCEDD Directors on Transitioning in and our Role of UCEDD Director"

CARTOGRAFÍA DE LAS FUNCIONES BÁSICAS DEL

Mencione los tres actores más importantes en cada categoría relacionada con su UCEDD.

L UCEDD

COMPETENCIAS CULTURAL Y LINGÜÍSTICA

1. _____
2. _____
3. _____

ESTRATEGIA

1. _____
2. _____
3. _____

SERVICIOS COMUNITARIOS

OPERACIONES

1. _____
2. _____
3. _____

RELACIONES UNIVERSITARIAS

1. _____
2. _____
3. _____

DISEMINACIÓN DE LA INFORMACIÓN

1. _____
2. _____
3. _____

Ejercicio: ¿Quién es quién? En cada categoría, mencione a las tres personas, dentro del UCEDD o la universidad, que tengan el mayor impacto en las funciones básicas de su UCEDD.

Capacitación

1.

2.

3.

Investigación y evaluación

1.

2.

3.

Servicios comunitarios

1.

2.

3.

Operaciones

1.

2.

3.

Estrategia

1.

2.

3.

Consejo: Si es nuevo en este UCEDD, puede ser útil que otros miembros del UCEDD completen este ejercicio y se lo proporcionen como un recurso de orientación. También lo podrán presentar a algunas personas según sea necesario y apropiado.

Análisis de políticas y educación

1.

2.

3.

Utilización de fondos

1.

2.

3.

Relaciones universitarias

1.

2.

3.

Competencias cultural y lingüística

1.

2.

3.

Diseminación de la información

1.

2.

3.

Después de completar este ejercicio de delineación, reflexione sobre las siguientes preguntas (ya sea en equipo o individualmente):

¿En qué funciones básicas cuenta su UCEDD con buenos recursos? ¿Hay funciones básicas que parecen carecer de recursos suficientes? ¿Qué sugiere este ejercicio sobre las prioridades de su UCEDD?

¿Qué sugiere este ejercicio, si es que sugiere algo, acerca de las funciones básicas que la UCEDD puede necesitar fortalecer?

En su UCEDD, ¿los participantes claves de estas funciones operan en forma colaborativa o trabajan de manera aislada?

MÓDULO 4: DELINEACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS/PARTES INTERESADAS (STAKEHOLDERS)

La compleja red de relaciones de su UCEDD incluye una variedad de partes interesadas más allá de su equipo central. Como nuevo director, es importante comprender quiénes son estos participantes y cómo el UCEDD se relaciona con cada una de las organizaciones, agencias, familias, individuos, socios comunitarios y otras partes interesadas. Este ejercicio está diseñado para ayudar a los directores y a sus equipos a aclarar el tipo de participación que el UCEDD mantiene con varios de los participantes. Es probable que este proceso dé los mejores resultados si se utiliza con un equipo.

Es posible que quiera utilizar este ejercicio para:

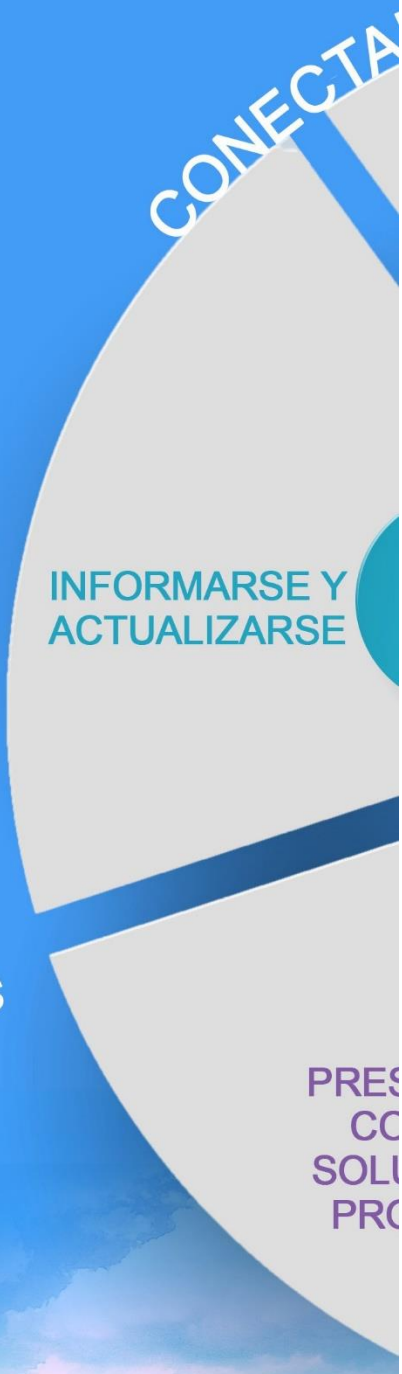
- Desarrollar una estrategia para la participación de los socios;
- Identificar cómo entablar relaciones y con quién;
- Involucrar a los socios para que pregunten cómo se ven a sí mismos en relación con su UCEDD;
- Evaluar si tiene los socios adecuados en los lugares adecuados; o
- Identificar las brechas en las relaciones.

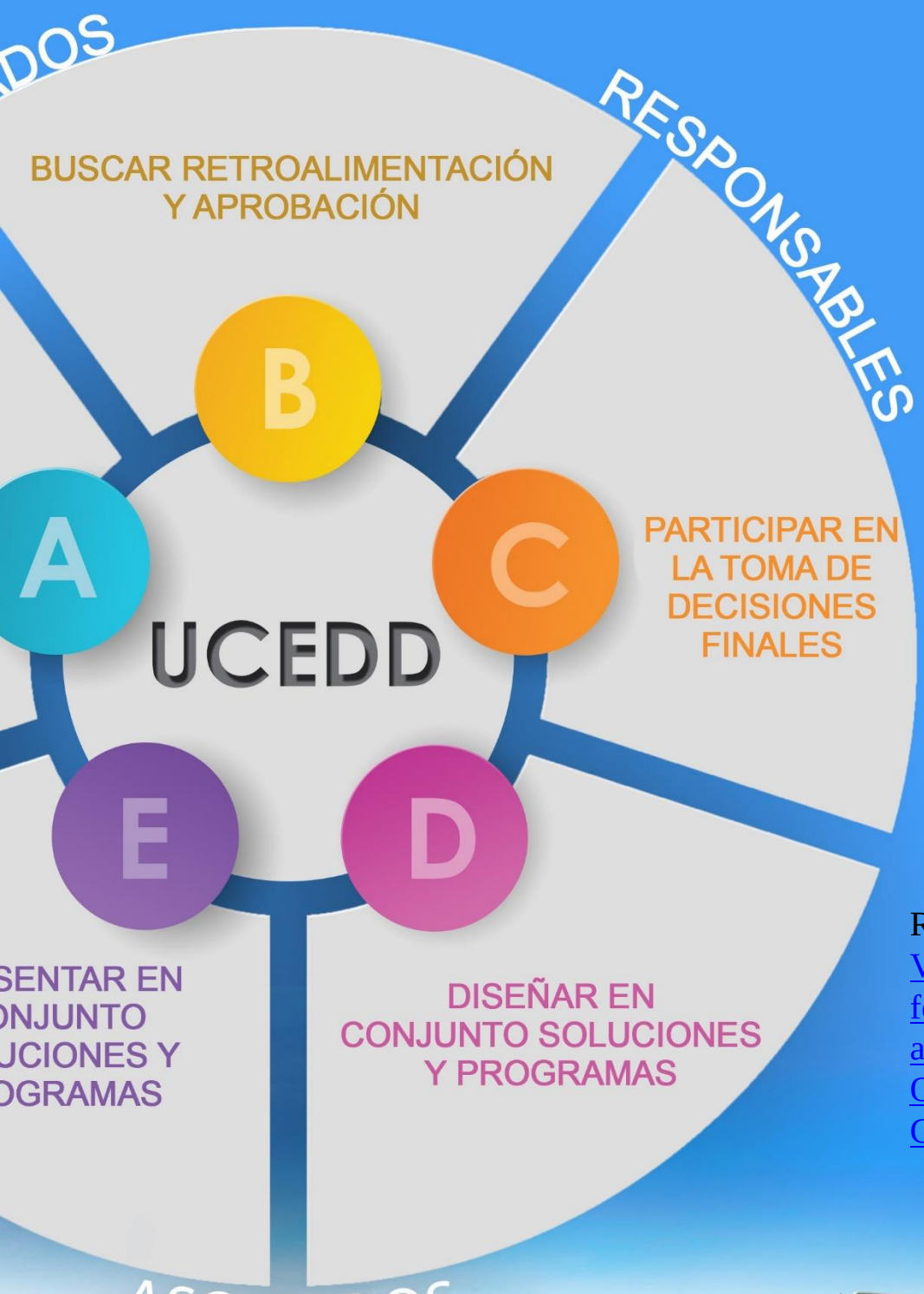
CARTOGRAFÍA DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

¿Cómo se involucra con diversas partes interesadas en su ecosistema?

Este mapa describe una variedad de tipos de relaciones con los socios y los participantes. A lo largo del borde exterior del círculo se marca el continuo de la participación de los socios: desde la conexión hasta la responsabilidad y la asociación. Este continuo tiene cinco segmentos que describen con más detalle la naturaleza de la relación entre el UCEDD y los socios.

Ubique en este mapa a cada una de las partes interesadas mencionadas anteriormente.





RECURSO: Seven Partner Values, created by the Center for Learning and Leadership at the University of Oklahoma Health Sciences Center

Informarse y actualizarse. Usted proporciona periódicamente información y noticias sobre la evolución del programa a los socios. Es probable que su trabajo tenga un impacto en ellos, pero realmente no están muy involucrados en el.

Buscar retroalimentación y aprobación. Los socios tienen un capital social y político significativo en su red de relaciones. Usted necesita su aprobación para que las iniciativas del programa logren objetivos y ganen terreno. Es posible que ellos no estén haciendo el trabajo directamente, pero necesita su aprobación para poder realizar el trabajo.

Participar en la toma de decisiones finales. -Los socios determinan si las iniciativas de su UCEDD tienen los fondos y el permiso para continuar. Estos toman decisiones sobre la asignación de recursos humanos y financieros para lograr la misión y la visión de la organización.

Diseñar en conjunto soluciones y programas. Los socios colaboran con usted y su UCEDD. Aportan recursos humanos, intelectuales o financieros para el desarrollo de las iniciativas de su UCEDD.

Presentar en conjunto soluciones y programas. Es posible que las partes interesadas no hayan formado parte de la investigación o el desarrollo de su iniciativa. Sin embargo, son socios necesarios para brindar las soluciones que usted ofrece a los participantes.

El lugar donde se ubique a un socio en este mapa puede depender de la naturaleza de proyecto o situación. Es posible que quiera utilizar este ejercicio para determinar cómo optimizar el compromiso para un proyecto específico. Puede utilizar este ejercicio para varios tipos de proyectos y situaciones.

Ejercicio de Grupo

PASO 1 En 3 minutos o menos, invite a su equipo a enumerar rápidamente todos los socios con los que se relaciona el UCEDD (por ejemplo, el Consejo Estatal de DD, la organización de defensa local, la administración de la universidad, etc.).

PASO 2 Imprima o vuelva a dibujar el mapa de los socios los socios en blanco en una pizarra o un rotafolio para que el equipo pueda contribuir con el ejercicio.

PASO 3 Ubique a cada uno de los socios en el mapa.

PASO 4 Cuando se hayan colocado todos los nombres de los socios, invite al grupo a tomarse un momento para revisar el mapa.

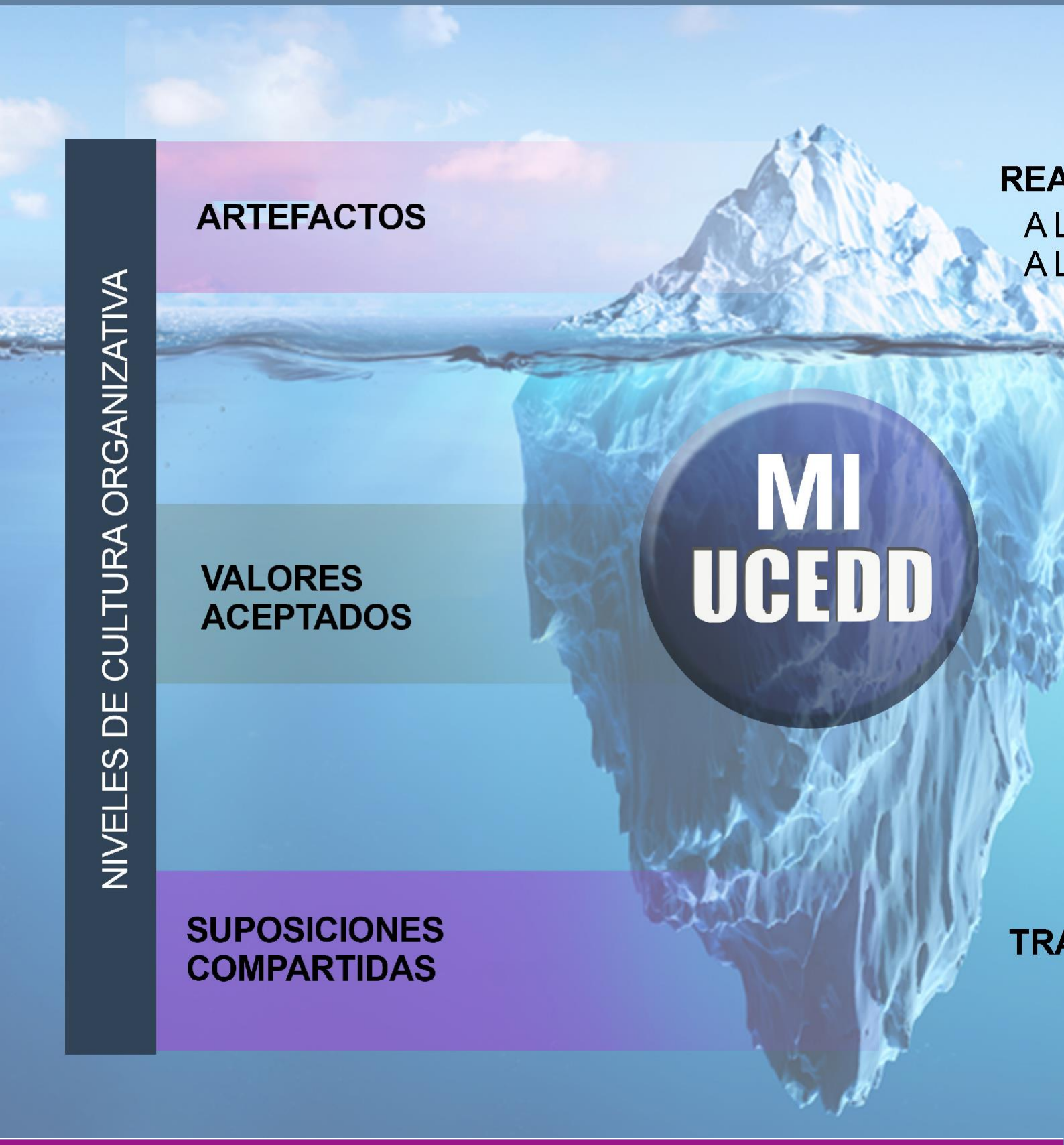
PASO 5 Involucre al grupo en una discusión sobre lo que ven. Aquí hay algunas preguntas específicas que pueden estimular la conversación:

- ¿Con quién estamos conectados?
- ¿A quién rendimos cuentas?
- ¿Con quién estamos asociados?
- ¿Cómo influye la participación de nuestros socios en nuestra programación?
- ¿En qué áreas de participación es fuerte nuestra UCEDD?
- ¿Hay áreas de participación que debamos fortalecer?

Aquí hay algunas preguntas adicionales para lograr una mayor reflexión:

- ¿Qué observa sobre el mapa de participación de los socios de su UCEDD?
- ¿Qué puede cambiar para facilitar las asociaciones que apoyan la dirección estratégica de su UCEDD?
- ¿Con quién podría involucrarse de manera diferente? Idealmente, ¿cómo podría su relación ser diferente?

COMPRENSIÓN



DE LA CULTURA

ACCIONAR
LOS EVENTOS Y
LOS DATOS OBSERVABLES

¿Qué acaba de suceder?
¿Qué observé?

PREVER
TENDENCIAS Y
PATRONES

¿Ha sucedido esto antes?
¿Cómo surgió esto?

DISEÑAR
SISTEMAS Y
ESTRUCTURAS

¿Cuáles son los procesos y prácticas subyacentes que influyen en los patrones?

ANSFORMAR
MODELOS MENTALES

¿Qué creencias y suposiciones no examinadas mantienen este sistema en su lugar?

PUNTOS DE APROVECHAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

CULTURA

MÓDULO 5: COMPRENSIÓN DE LA CULTURA

"LA CULTURA CONVIVE DÍA, TARDE Y NOCHE CON LA ESTRATEGIA".

- Peter Drucker

El *iceberg* es una metáfora tradicional que describe la cultura y el comportamiento organizativos. Este modelo revela que la mayoría de las fuerzas que impulsan la cultura y el comportamiento organizativos están por debajo de la superficie de visibilidad. No se puede cambiar una organización a menos que se entienda en su esencia. Los niveles más profundos de comprensión debajo de la superficie brindan información sobre el funcionamiento interno de la cultura y el comportamiento del grupo. Comprender estos niveles más profundos también brinda a los líderes un mayor acceso a los puntos de aprovechamiento que pueden usar para facilitar el cambio.

Experiencia personal: Poco después de contratar a un nuevo vicepresidente, la directora ejecutiva invitó a almorzar al nuevo vicepresidente. Durante la comida, la directora ejecutiva hizo una solicitud. Ella dijo: "Durante los primeros seis meses de su tiempo aquí, necesito que me cuente todos los problemas y las dinámicas que observe". El vicepresidente respondió con una pregunta: "¿Por qué solo los primeros seis meses?". La directora ejecutiva respondió: "Porque después de seis meses ya no los notarás".

Niveles de cultura organizativa

Artefactos	**Los artefactos son los objetos y comportamientos observables que operan en la superficie de la organización. Son los elementos más visibles de la organización.** Los artefactos pueden incluir presupuestos, organigramas, logotipos, diseños de oficinas, estructuras de programas, procesos de equipo y calendarios. Estos aspectos superficiales de la organización suelen estar conectados a historias, relaciones y dinámicas más profundas que son imposibles de comprender a primera vista. Cualquier intento de cambiar los artefactos sin ser consciente de los niveles más profundos de la cultura probablemente resultará en un conflicto.
Valores aceptados	**Los valores aceptados son las reglas, la ética y los valores que la organización expresa públicamente.** Son expresiones de ideales por los que el personal y las partes interesadas deben ser responsables. A menudo se utilizan palabras clave como diversidad, confianza, respeto y colaboración para describir el conjunto de ideales compartidos que una organización quiere proyectar. En cada cultura existe una brecha entre los valores aceptados y el comportamiento observable. Cualquier intento exitoso de cambiar los artefactos en el nivel de la superficie requiere ser consciente de esta brecha.
Suposiciones Compartidas	**Las suposiciones compartidas están profundamente arraigadas en la cultura organizativa.** Estas son las formas de ver el trabajo y el mundo que se "dan por sentado". Mientras que los valores aceptados se articulan explícitamente, las suposiciones compartidas son "teorías en uso" tácitas que impulsan el comportamiento inconsciente. Esta es el agua proverbial en la que nadan los peces. Cuanto más tiempo participa una persona en la cultura, más difícil le resulta reconocer las suposiciones compartidas que impulsan su comportamiento. A menudo, los miembros nuevos del equipo ven la evidencia de este nivel más profundo de la cultura de una manera que los miembros veteranos del equipo ya no pueden ver. Sin embargo, los miembros nuevos del equipo carecen del capital social para mencionar públicamente lo que notan en este nivel de la cultura.

Puntos que se pueden aprovechar para el cambio organizativo

Esta imagen del *iceberg* también representa cuatro puntos de aprovechamiento que los líderes pueden utilizar para catalizar el cambio organizativo. Cada uno de estos puntos tiene fortalezas y deficiencias únicas para orientar el cambio.

Eventos y datos observables

Se refiere a los episodios y experiencias que nos hacen tomar conciencia de un desafío o un problema. Cuando surge un conflicto, este es el nivel que suele ocupar la mayor parte de nuestra atención. Aquí nuestra atención se centra en dar sentido a lo que sucedió y lo que observamos. Las zonas conflictivas pueden ser un lugar poderoso desde el cual se comienza a organizar a las personas en torno a una causa u objetivo común. Sin embargo, si solo prestamos atención a los episodios a medida que surgen, solo obtendremos ventaja para REACCIONAR a los eventos. Este es el punto de aprovechamiento más visible pero menos transformador.

Experiencia personal: En 1945, en Kalamazoo, Michigan, se construyó una de las primeras rampas de acera en EE. UU. en respuesta a la defensa de los veteranos militares con discapacidades físicas.

Tendencias y patrones

Este es el dominio de los miembros veteranos del equipo. En este punto de aprovechamiento comenzamos a conectar eventos a lo largo del tiempo para construir una historia. Esa narrativa puede ayudarnos aver un nuevo episodio en una serie más grande de eventos que sugieren tendencias y patrones predecibles. Las personas con memoria organizativa son las únicas que pueden elaborar estas narrativas. Aquí hacemos preguntas como "¿Ha sucedido algo como esto antes?" o "¿Cómo surgió esto con el tiempo?". Este punto de aprovechamiento requiere una investigación debajo de la superficie o de los datos y eventos observables. En el mejor de los casos, esto permite a un grupo o a un líder ANTICIPAR la recurrencia de una tendencia o patrón.

Experiencia personal: Esto "primero" atrajo la atención del público sobre una larga historia de negligencia, discriminación e inaccesibilidad en Estados Unidos.

Sistemas y Estructuras

En un nivel más profundo y menos visible de la organización se encuentran los sistemas y estructuras que generan las tendencias, patrones, eventos y datos observables más visibles. Esto se refiere a las prácticas y los procesos reflexivos que caracterizan a la organización. Las prácticas de toma de decisiones, presupuestos, planificación estratégica y gestión del desempeño son algunos de los aspectos estructurales de la organización en este nivel. Estas prácticas y estos procesos generalmente se heredan, no se examinan y se dan por sentados. Cuando los líderes y el equipo prestan atención a este nivel de la organización, se posicionan mejor para DISEÑAR el cambio que esperan ver.

Experiencia personal: Los planificadores urbanos, los diseñadores de vecindarios y los arquitectos aprendieron e implementaron métodos que produjeron estructuras personalizadas para personas sin discapacidades. Los espacios y las estructuras públicos se hicieron constantemente inaccesibles para las personas con discapacidades físicas.

Modelos Mentales

Los modelos mentales son creencias profundamente arraigadas sobre cómo funciona el mundo. Este es el material de origen inconsciente a partir del cual construimos relaciones en nuestra vida personal y profesional. Este es también el nivel de nuestras organizaciones que se muestra más resistente al cambio. Esto es cierto, en parte, porque es el aspecto más difícil de mencionar en nuestra vida organizativa. Sin embargo, cuando mencionamos y examinamos nuestros modelos mentales, se convierten en la base desde la cual TRANSFORMAMOS nuestras organizaciones.

Experiencia personal: En la década de 1940, las personas con discapacidades eran consideradas incompetentes, inferiores y anormales. El lenguaje despectivo sobre las personas con discapacidad dominó el discurso público. Las rampas de aceras afrontaron el tema de la accesibilidad en algunos espacios públicos. Tiempo después, el movimiento por los derechos de las personas con discapacidad abordaría nuestra percepción compartida de las personas con discapacidad.

Ejercicio 1: Entrevistas a las partes interesadas

Contar historias es una de las mejores formas para empezar a comprender los aspectos menos visibles de su UCEDD y su ecología. A menudo, las historias revelan las profundidades de la cultura organizativa. A continuación, se muestra un ejercicio de entrevista que puede utilizar para obtener más información sobre las dimensiones visibles y no visibles de su UCEDD.

5 PASOS

1. Elija 3 de las partes interesadas enumeradas anteriormente en su mapa de participación de las partes interesadas.

2. Programe una entrevista con todas las partes interesadas.

> **CONSEJO:** Cuando solicite la entrevista, hágale saber a la persona que está tratando de comprender mejor los problemas más importantes para los socios de su UCEDD. Envíe una serie de preguntas con anticipación para que puedan considerarlas.

3. Determine lo que necesita saber para comprender mejor la relación entre su UCEDD y estos socios.

4. Elabore entre 5 y 7 preguntas e indicaciones para la historia de su entrevista. Asegúrese de que al menos 2 o 3 de los elementos sean indicaciones para la historia. La mejor pregunta para este tipo de entrevista es abierta y se hace por invitación. Para las entrevistas, minimice las preguntas cuyas respuestas pueda encontrar a través de la investigación o la documentación.

Ejemplo de pregunta: ¿Cómo comprende la relación de su [inserte el tipo de organización] con [inserte el nombre de su UCEDD]?

Consejo: Utilice las preguntas de la sección de "puntos que se pueden aprovechar de la organización" del modelo *iceberg* para elaborar preguntas.

Ejemplo de historia: Cuénteme la historia de una experiencia en la que se haya sentido más frustrado en su relación con [inserte el nombre de su UCEDD].

5 Realice una entrevista con cada uno de los socios que identificó.

Ejercicio 2: Delineación de la cultura

Este ejercicio es un complemento del proceso de entrevistas. Las siguientes preguntas le invitan a aplicar los puntos de aprovechamiento del modelo *iceberg* a una historia de sus entrevistas. También puede utilizar este marco para comprender mejor la cultura de su UCEDD ante una situación desafiante.

Opción 1

Elija una de las historias convincentes de sus entrevistas. Consejo: Es mejor utilizar historias sobre conflictos y resolución de problemas para este ejercicio.

Opción 2

Elija un evento o episodio que haya representado un desafío para usted y su equipo. Utilice este marco para explorar lo que esa situación puede revelar sobre los niveles más profundos de su cultura organizativa.

Usando el modelo *iceberg*, identifique los puntos que se pueden aprovechar que revela esta historia:

Enumere los eventos claves y los datos observables mencionados en la historia. ¿Qué sucedió?

Recuerde la historia de Karen:

"El exdirector era una figura querida en la universidad, la comunidad y la UCEDD. Karen sabía que lideraría un equipo que era leal al exdirector. Los miembros del equipo lamentaban su partida y se mostraban algo escépticos acerca de sus perspectivas como nueva directora".

"Un problema aparentemente simple fue la comunicación interna del personal. Casi todas las personas de su equipo indicaron que se sentían desconectadas de otros miembros del equipo. Sentían que no tenían idea de lo que sucedía más allá de su área aislada en el programa".

¿Qué más notó Karen en sus primeros momentos como directora de UCEDD?

¿Qué tendencias o patrones reveló la historia?

Recuerde la historia de Karen:

"Cuando comenzó a hacer algunos de estos cambios de bajo riesgo, se topó con una resistencia inesperada, a veces de las mismas personas que habían sugerido esos cambios. No podía entender por qué se encontraba con una resistencia abierta y pasiva con cada paso que daba".

¿Qué otros patrones y tendencias encontraron Karen en su nuevo rol?

¿Cuáles fueron las prácticas y los procesos subyacentes que contribuyeron a esas tendencias y patrones?

Recuerde la historia de Karen:

"Durante sus primeros 60 días, la Dra. Smith también realizó una revisión de las evaluaciones de desempeño anuales del equipo docente y del personal, así como de las metas profesionales para el próximo año. El proceso de evaluación del desempeño pareció ser muy subjetivo e inconsistente".

La única conclusión a la que llegó Karen fue que el exdirector los retuvo debido a su lealtad personal. En algunos casos, se dio cuenta de que el exdirector solía tomar decisiones de personal basadas en las relaciones personales más que en el desempeño.

¿Cómo contribuyeron estas prácticas y estos procesos a las tendencias y los patrones que observó Karen?

¿Cuáles son las suposiciones y creencias no examinadas que subyacen a las estructuras, los patrones y los eventos descritos en la entrevista?

Recuerde la historia de Karen:

El personal del UCEDD de Karen había interiorizado la creencia de que la fortaleza de la relación personal con el líder era más importante que la misión compartida del UCEDD.

Jim, el exdirector, había establecido una cultura en la que era venerado como un monarca benévolo. Solía "cuidar" a su personal, incluso en detrimento de la misión del UCEDD. A cambio, el personal mostraba un gran cariño y lealtad por el director.

La creencia de Karen en el liderazgo compartido y la comunicación abierta se oponía directamente a la creencia compartida del personal de que el líder debería tomar las decisiones y decirles a los demás cómo llevar a cabo el trabajo del UCEDD. Por lo tanto, el personal no podía asumir la responsabilidad de ayudar a resolver los mismos problemas que identificaron. Su cultura aprendida lo prohibió.

¿Qué otras suposiciones y creencias no examinadas parecen dar forma a la cultura del UCEDD de Karen?

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué aprendió sobre la cultura de su UCEDD en este proceso?

2. ¿Qué puede cambiar para facilitar el cumplimiento de la misión de su UCEDD?

3. ¿Qué puntos de aprovechamiento puede utilizar mejor para fomentar ese cambio?

4. ¿Qué aliados pueden estar ubicados en otros puntos de aprovechamiento en la cultura para apoyar ese cambio?

Consejos para la Visualización y Estrategia

Marcos | Metas

Esta sección replantea la estrategia como un proceso continuo de reflexión, evaluación y adaptación. Esta idea se opone a las nociones convencionales de la estrategia como un conjunto de planes que producimos cada 3 a 5 años. Aquí encontrará conceptos, sugerencias y consejos para abordar el trabajo de la estrategia de esta manera poco convencional.

La estrategia se puede describir simplemente como el "proceso de convertir lo que tenemos en lo que necesitamos para lograr lo que queremos". La planificación estratégica es un proceso colaborativo que delinea el movimiento de una organización de un conjunto de condiciones a otro. Es importante recordar que la planificación estratégica es más que la elaboración de un documento que oriente nuestras actividades.
Es una práctica que construye nuestra capacidad colectiva para adaptarnos y actuar con eficacia ante lo desconocido.

Jim Collins describe la planificación estratégica como un "mecanismo para estimular el pensamiento disciplinado", no como un "ejercicio de memoria". Él escribe: "... en lugar de ser un ejercicio de memoria seguido de la implementación de decisiones de memoria, la planificación eficaz implica un debate vigoroso, infundido con los hechos difíciles y la búsqueda de conocimientos, de los cuales surge una serie reiterativa de decisiones que se acumulan con el tiempo. Esto requiere disciplina y rigor".2

Esta sección contiene dos módulos que ofrecen un ejercicio y conceptos que pueden conformar el desarrollo de la visión y la estrategia de su UCEDD.

Estos módulos están diseñados para ayudarlo a:

Clarificar el cambio que espera liderar en su UCEDD.

Explorar los métodos de diseño centrados en el ser humano para respaldar el desarrollo de la estrategia.

A continuación, le mostramos algunas formas en las que puede utilizar esta sección:

Utilizar conceptos para invitar a los miembros del personal a visualizar un futuro impactante para su UCEDD.

Analizar los conceptos claves con su personal o la junta directiva con respecto a la visión y la estrategia para desarrollar un lenguaje compartido para un proceso de planificación estratégica.

Aplicar un proceso de diseño centrado en el ser humano a un proyecto específico para desarrollar la capacidad del UCEDD para el pensamiento del diseño.

Involucrar al personal y los socios en grupos de análisis para explorar cómo estos conceptos pueden cambiar sus enfoques para la planificación y el desarrollo de programas.

Para obtener una descripción general de las consideraciones importantes sobre la planificación estratégica de los UCEDDs, revise el seminario web "Planificación estratégica en un contexto universitario".

Siga este **ENLACE** para acceder al conjunto de diapositivas y a la grabación de audio del seminario web.

[2] Collins, Jim. "El papel de la planificación estratégica como mecanismo de pensamiento disciplinado". Jim Collins - Video/Audio - El papel de la planificación estratégica como mecanismo de pensamiento disciplinado. 2 de abril de 2017. Consultado el 19 de mayo de 2019. https://www.jimcollins.com/media_topics/ TheRoleOfStrategicPlanning.html.

MÓDULO 1: VISUALIZACIÓN DEL CAMBIO

Este módulo lo invita a comenzar a visualizar el cambio que puede liderar durante su mandato como director de su UCEDD. Apóyese en su imaginación. Cree una imagen de un futuro deseable en el que la persona, la comunidad o los participantes se hayan visto afectados positivamente por el trabajo del UCEDD bajo su liderazgo. Luego, descomprima esa imagen y sus implicaciones para el trabajo de liderar el cambio.

Describa el cambio que espera ver en su UCEDD como resultado de su liderazgo. Mientras imagina el futuro deseado para su centro, ¿cómo se ve ese cambio?

Ejercicio: Tenga en mente la descripción de este esperanzador cambio para completar el siguiente ejercicio:

Postal del futuro

En 5 años, recibirá una postal de un participante. Esta persona (quien también podría ser una organización o una comunidad) le escribe para agradecerle por el impacto que su UCEDD ha tenido en su vida y su trabajo. Su agradecimiento es un reflejo sincero del cambio que ha ayudado a liderar durante los últimos cinco años.

¿Quién es este participante? ¿Una persona? ¿Una organización? ¿Una comunidad?

¿Cómo ha cambiado su vida y su trabajo gracias al trabajo de su UCEDD?

¿Qué cambio en la UCEDD refleja este agradecimiento?

Instrucción: Póngase en el lugar de este participante. Tome una ficha y escriba usted mismo la nota de agradecimiento.

Preguntas de reflexión

1. ¿Qué tendría que ser diferente para hacer realidad esta visión?
2. ¿En qué tendría que esforzarse más? ¿En qué tendría que esforzarse menos?
3. ¿Qué necesitarían usted y su UCEDD para que esto suceda?

Nota: ¿Qué tipo de cambio está liderando?

¿Describiría la situación que espera intervenir como simple, complicada, compleja o caótica? Cada tipo de situación requiere un enfoque diferente para el liderazgo y la resolución de problemas. La siguiente imagen muestra el marco Cynefin, un modelo para calificar las situaciones en categorías que requieren soluciones.

"(Cynefin, que se pronuncia ku-nev-in, es una palabra galesa que se refiere a los múltiples factores de nuestro entorno y nuestra experiencia que influyen en nosotros de formas que nunca entenderemos)".

"El marco clasifica los problemas que enfrentan los líderes en cinco contextos definidos por la naturaleza de la relación entre causa y efecto. Cuatro de ellos (simples, complicados, complejos y caóticos) requieren que los líderes diagnostiquen situaciones y actúen de manera apropiada al contexto. El quinto, el desorden, se aplica cuando no está claro cuál de los otros cuatro contextos es predominante".

"Usar el marco de Cynefin puede ayudar a los ejecutivos a percibir en qué contexto se encuentran para que no solo puedan tomar mejores decisiones, sino también evitar los problemas que surgen cuando su estilo de gestión preferido les hace cometer errores".

"Con este enfoque, los líderes aprenden a definir el marco con ejemplos de la historia de su propia organización y escenarios de su posible futuro. Esto mejora la comunicación y ayuda a los ejecutivos a comprender rápidamente el contexto en el que están trabajando".

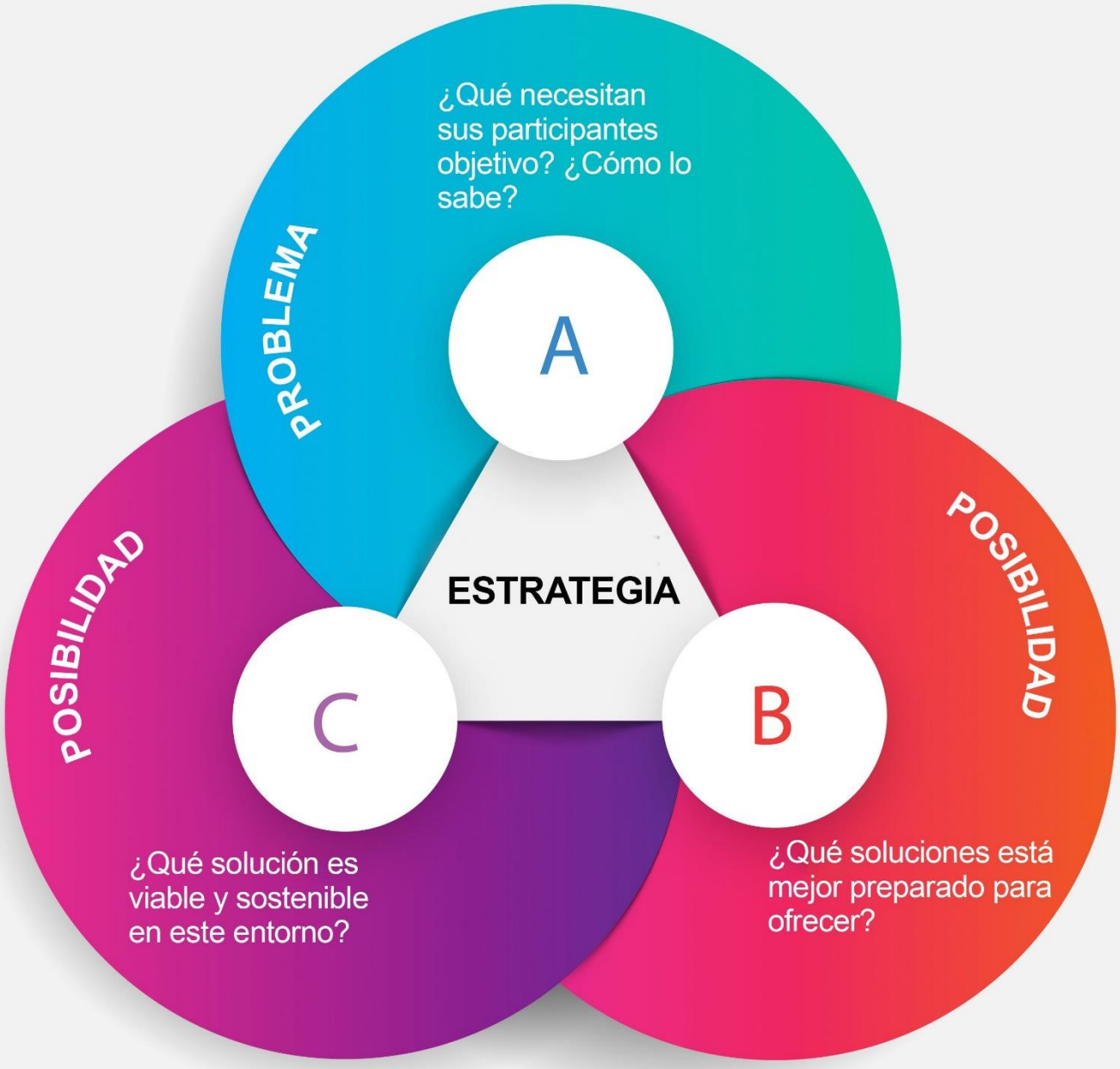
Para obtener más información sobre el marco de Cynefin, lea "*A Leader's Framework for Decision Making*" de David Snowden y Mary E. Boone.

MÓDULO 2: PRÁCTICA DEL DISEÑO CENTRADO EN EL SER HUMANO

El diseño centrado en el ser humano (Human Centered Design, HCD) es un enfoque de innovación.

El término, acuñado por la firma de diseño IDEO, se refiere a un proceso iterativo de inspiración, generación de ideas e implementación mediante el cual los grupos crean en conjunto soluciones a problemas compartidos. Por medio de un enfoque donde se ha utilizado la metodología innovadora del HCD para crear servicios, productos, programas, y organizaciones en el desarrollo creativo de soluciones prospectivas y la creación de prototipos de ciclo rápido. En el proceso de diseño, el HCD privilegia e integra el conocimiento y las perspectivas de las personas y comunidades a las que están destinados esos esfuerzos. Desde una perspectiva centrada en el ser humano, la estrategia se diseña mejor en el cruce de la conveniencia (lo que la gente necesita), la factibilidad (lo que estamos en capacidad de hacer) y la viabilidad (lo que es sostenible en el mercado).

Dicho de otra manera: La estrategia efectiva centrada en el ser humano se construye en el cruce de las siguientes tres preguntas:



Problema

¿Qué necesitan o desean nuestros participantes? ¿Cómo lo sabemos?

Consejos:

1 **Aclare a sus participantes.** ¿Quién es el usuario final de su servicio o iniciativa? ¿Quién espera que se beneficie de esta intervención? Nota: Dependiendo del contexto, puede haber una diferencia entre el usuario y el beneficiario.

2 **Invite a los participantes para quienes diseña esta iniciativa a participar en el desarrollo de la estrategia para abordar el problema.** Recuerde: "Nada acerca de nosotros sin nosotros".

3 **Asegúrese de haber ganado la confianza de los participantes de su enfoque antes de preguntarles sobre sus deseos o necesidades**. De lo contrario, es posible que no obtenga una respuesta que proporcione información adecuada sobre el problema.

4 **Revise la investigación disponible y los datos derivados de estudios, encuestas y otros medios confiables.** Una revisión de la literatura relevante puede proporcionar información contextual útil para enmarcar su consulta. Sin embargo, esto no sustituye la participación de las personas y comunidades a las que busca servir.

5 **Encuentre métodos creativos para que los participantes proporcionen información sobre las preguntas e ideas que darán forma a la estrategia** (consulte el ejercicio "Práctica del diseño centrado en el ser humano" a continuación).

Posicionamiento

¿Qué soluciones se adaptan mejor a mi UCEDD para satisfacer esa necesidad o deseo?

Consejos:

1. **Realizar una evaluación de iniciativas pasadas.** ¿Qué hemos hecho bien constantemente? ¿Dónde hemos tenido el mejor impacto? Esto puede proporcionar una pista sobre las fortalezas organizativas que puede utilizar para crear una solución viable.

2. **Recuerde: Una buena idea sin los recursos y la capacidad para ejecutarla es una idea incorrecta.** Asegúrese de tener acceso a los recursos humanos y financieros adecuados para ejecutar su visión.

3. **Piense: Dentro de nuestro ecosistema, ¿cómo se destaca nuestra UCEDD frente a la mayoría?** Si su solución o programa no proporciona una mejora en un recurso existente ni ofrece un enfoque nuevo y eficaz para satisfacer una necesidad, es posible que no sea una solución en absoluto.

Posibilidad

¿Qué soluciones tienen más probabilidades de ser viables y sostenibles en el mercado al que sirve mi UCEDD?

Consejos:

1 **La creación de prototipos es un medio probado para probar y perfeccionar soluciones.** Esta es la práctica de crear un modelo funcional de una idea para probar suposiciones y lógicas. Programáticamente, se puede utilizar para probar y refinar estructuras de costos, modelos pedagógicos, estrategias de participación de las partes interesadas y herramientas de desarrollo del liderazgo, entre otras áreas del programa. Este enfoque lo alienta a "construir para pensar" utilizando versiones de prueba de un servicio o programa para mejorar de manera iterativa a medida que captura la retroalimentación de experimentos de bajo riesgo en tiempo real. Para explorar más la creación de prototipos, visite las secciones "Generación de ideas" e "Implementación" del kit de diseño de IDEO en http://www.designkit.org/methods.

2 **Mida lo que importa. Los prototipos solo son útiles si los usa para medir las suposiciones en el centro de su idea.**
Una buena medición requiere el uso de indicadores valiosos. Por ejemplo, si quisiera medir la efectividad de un programa de educación sobre políticas de discapacidad diseñado para aumentar la participación en la abogacía, ¿sería más importante contar la cantidad de personas que participaron en el programa o realizar un seguimiento del cambio en la actividad de abogacía de los participantes después del programa? Realice un seguimiento de los indicadores que le proporcionarán datos fiables sobre su hipótesis.

Ejercicio: Practicando la inspiración

Este ejercicio lo invita a usted y a su equipo o personal a practicar el uso de métodos centrados en los seres humanos que pueden ser útiles para el desarrollo de estrategias de programas.

PASO 1

Para realizar este ejercicio correctamente, identifique un desafío de bajo riesgo relacionado con el programa que su equipo quisiera abordar.

¿Qué desafío relacionado con el programa desea abordar en el ejercicio?

PASO 2

En equipo, estudie los métodos de "Inspiración" en **el kit de diseño en línea de IDEO.**

[3] para obtener más información sobre este concepto, lea "Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation" de Tim Brown. Nueva York, NY: HarperBusiness, 2009.

PASO 3

Elija un método de "Inspiración" que el equipo pueda utilizar para comprender y enmarcar mejor el problema.

PASO 4

Aplique el método elegido al desafío que identificó su equipo.

PASO 5

Reflexionen juntos sobre lo que pueden haber aprendido al aplicar este método al problema.

- ¿Qué es lo que hace este método para que su equipo trabaje de manera diferente?
- ¿Qué reveló este proceso sobre su equipo?
- ¿Qué reveló este proceso sobre el problema?
- ¿Qué es posible ahora, que pudo ser menos posible antes de que explorara este método de "Inspiración"?
- ¿Cómo podría este método conformar una estrategia para abordar el desafío relacionado con el programa que mencionó?

RECURSOS ADICIONALES SELECCIONADOS PARA PROFUNDIZAR MÁS EN EL TEMA

Brown, Tim. Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation. Nueva York, NY: HarperBusiness, 2009.

Collins, James C. Good to Great and the Social Sectors: Why Business Thinking Is Not the Answer: A Monograph to Accompany Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. Nueva York, NY: HarperCollins, 2005.

Ganz, Marshall. Why David Sometimes Wins: Leadership, Organization, and Strategy in the California Farm Worker Movement. Oxford, Inglaterra: Oxford University Press, 2010.

Heifetz, Ronald A., Alexander Grashow y Martin Linsky. The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press, 2009.

Kahane, Adam. Solving Tough Problems: An Open Way of Talking, Listening, and Creating New Realities. San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, 2007.

Meadows, Donella H. Thinking in Systems: A Primer. Hartford, Vermont: Chelsea Green Publishing, 2008. Schein, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, California: Jossey-Bass, 2010.

Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art of Practice of the Learning Organization. Londres: Random House Business, 2006.

Senge, Peter M. "The Leaders New Work: Building Learning Organizations." Sloan Management Review, 32, n.º 1 (15 de octubre de 1990): 7-23.

Wheatley, Margaret J. Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World. Nueva York, NY: Berrett-Koehler Publishers, 2006.

AUCD

ASSOCIATION OF UNIVERSITY CENTERS ON DISABILITIES

THE LEADERSHIP, EDUCATION, ADVOCACY & RESEARCH NETWORK

WWW.AUCD.ORG