



## Aldeas Infantiles SOS, un modelo que llega desde el acogimiento familiar hasta la integración laboral

Aldeas Infantiles SOS es una organización internacional que nació después de la Segunda Guerra Mundial con el objeto de acoger a niños huérfanos y dotarles de una figura de referencia emocional, para lo que se recurrió a algunas de las muchas mujeres que habían quedado viudas al término del conflicto bélico. Hoy la organización está presente en 132 países y atiende a más de 450.000 niños y jóvenes, a los que además de apoyo asistencial les ofrece actividades formativas y ocupacionales. Para desarrollar esta labor ha profesionalizado progresivamente sus estructuras, llevando a cabo políticas de Recursos Humanos imprescindibles para lograr sus objetivos.

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de Capital Humano

**A**ldeas Infantiles SOS es una organización internacional privada a nivel mundial de ayuda a la infancia, sin ánimo de lucro, interconfesional e independiente de toda orientación política. Es miembro de la UNESCO y cuenta con un asesor permanente en el Consejo Económico y Social de la ONU. Su objetivo es ofrecer a los niños una familia, un hogar estable y una formación sólida para alcanzar una vida autónoma. Adopta un modelo familiar

de carácter universal, cuyo contenido está definido por las características sociales y culturales propias de cada país.

Actualmente existen en el mundo 457 Aldeas Infantiles SOS y 1.268 dispositivos SOS (residencias de jóvenes, colegios, hospitales, etcétera) en 132 países, atendiendo aproximadamente a 450.000 niños y jóvenes, coordinadas por *SOS Kinderdorf International* (Aldeas Infantiles SOS Internacional), que es la Federación de todas las Asociaciones Nacionales de Aldeas Infantiles SOS. Aldeas Infantiles SOS está presente en España desde 1967, donde cuenta con ocho Aldeas localizadas en Barcelona, Pontevedra, Madrid, Cuenca, Granada, Zaragoza, Santa Cruz de Tenerife y Las Palmas. Aldeas Infantiles SOS de España está apoyando el desarrollo de otras Aldeas en Latinoamérica, financiando el mantenimiento de las Aldeas Infantiles SOS de Choluteca (Honduras), Lima y Pachacamac (Perú), Mar de Plata (Argentina), Portoviejo y Ricaurte (Ecuador), San Jerónimo (Guatemala), Tijuana (México), Managua (Nicaragua) y Sonsonate y San Miguel (El Salvador).

También hay en funcionamiento una serie de centros y programas integrados en los Centros de Programas Sociales que complementan el trabajo de las Aldeas Infantiles

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** CARAZO MURIEL, José Antonio.

**Título:** Aldeas Infantiles SOS, un modelo que llega desde el acogimiento familiar hasta la integración laboral.

**Fuente:** Capital Humano, nº 216, pág. 90. Diciembre, 2007.

**Resumen:** Aldeas Infantiles SOS es una organización internacional cuya misión es acoger a niños huérfanos o desarraigados y dotarles de una figura de referencia emocional y una oportunidad de desarrollo e integración en la sociedad. Se nutre de las aportaciones de los socios y donaciones (en un 75 por ciento) y de fondos públicos. Cuenta con 630 empleados y un gran número de voluntarios para llevar a cabo su labor asistencial. La necesidad de optimizar la asignación de recursos hace que sus políticas de recursos humanos más importantes sean las de selección y formación. Especialmente la selección de la figura de las Madres SOS, piedra angular del modelo de esta ONG.

**Descriptores:** Comunicación / Intranet / Liderazgo / Recursos Humanos.

SOS y dan respuesta a demandas sociales crecientes para ayudar a familias, niños y jóvenes en riesgo: Centros de Día, Guarderías, Programas de Educador de Calle, Programas de Asesoramiento a jóvenes que han pasado por la organización, Centros de Primera Acogida Valoración y Diagnóstico, Programas de Educador de Familias, Talleres Especiales de Empleo, etcétera.

Pedro Puig, director general de Aldeas Infantiles SOS de España, explica que "Aldeas Infantiles SOS es una organización que parte de una idea muy sencilla. Está basada en unos criterios de trabajo que se pueden adaptar a todos los países del mundo y de cualquier cultura. Ofrecemos una alternativa diferente al acogimiento familiar meramente residencial y al propio acogimiento familiar".

### MISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS

La misión de Aldeas Infantiles SOS es "integrar familiar y socialmente a los niños desamparados que les son confiados, de forma eficaz y positiva, en igualdad de derechos y obligaciones que el resto de jóvenes, consiguiendo que sean y se sientan ciudadanos válidos para la sociedad".

Para llevar a cabo esta misión la organización se basa en los siguientes valores:

- ✓ Audacia. "Actuamos. Innovamos para hacerlo cada día mejor".
- ✓ Compromiso. "Cumplimos nuestras promesas con los niños, con los donantes y con la sociedad".
- ✓ Confianza. "Creemos en las potencialidades de cada persona".
- ✓ Responsabilidad. "Utilizamos los recursos con respeto, eficacia y eficiencia".

Los cuatro principios pedagógicos concebidos por el fundador de la organización son: la madre SOS, los hermanos biológicos crecen y permanecen juntos, la casa como hogar de la familia SOS y la aldea infantil SOS. Sobre los cuatro pivota toda la organización y todos sus programas de actuación asistencial.

- ✓ La madre SOS. Es una persona de referencia estable (Responsable de Hogar) que constituye el núcleo fundamental de la Familia SOS. Como profesional al cuidado de los niños en familia, guía su desarrollo pro-



Pedro Puig, director general de Aldeas Infantiles y Elena Valero, directora de Recursos Humanos.

porcionándoles la seguridad, la estabilidad y el amor que necesitan. Es ayudada y apoyada por otros profesionales en función de las necesidades de los niños que atiende. Al aceptar al niño, acepta su cultura, su religión y su historia socio-familiar.

- ✓ Los hermanos biológicos crecen y permanecen juntos. La Familia SOS desarrolla lazos positivos, creando un ambiente de confianza y apoyo mutuo. La Familia SOS está compuesta por la Madre SOS y por un grupo de niños de distintas edades que viven en el Hogar SOS. Nunca se separan los hermanos biológicos.
- ✓ La casa como hogar de la Familia SOS. El clima y la dinámica que se genera es específica de cada hogar. Proporciona a los niños seguridad y sentimiento de pertenencia, compartiendo las responsabilidades,



Pedro Puig: "La misión de Aldeas Infantiles es integrar familiar y socialmente a los niños desamparados".

alegrías y tristezas de la vida cotidiana. El Hogar SOS es símbolo de protección y espacio vital para la Familia SOS.

- ✓ La Aldea Infantil SOS. La componen entre 8 y 12 hogares donde las Familias SOS conviven formando una Comunidad Educativa. Aquí los niños juegan y establecen relaciones que favorecen su desarrollo. Las diferentes Familias SOS comparten experiencias y se apoyan mutuamente, integrándose en el entorno social (barrio, ciudad, colegio...). A través de la Familia

**En materia de formación el Departamento de RR.HH. realiza todos los años un estudio de las necesidades de formación y prepara el Plan de Formación para el año siguiente**

SOS, la Aldea Infantil SOS y la Comunidad, cada niño aprende a participar activamente en la sociedad.

Pedro Puig explica que "de los cuatro principios básicos de la organización el más importante es el de la Madre SOS, por ser el que facilita la vinculación afectiva. Para nosotros es muy importante crear esos lazos afectivos porque son el primer paso para que los chicos empiecen a creer en sí mismos se sientan seguros, superen las dificultades y puedan así, a integrarse en la sociedad después de haber pasado por situaciones familiares y sociales muy complejas".

Otro principio es el de mantener la unión de los hermanos biológicos. "Siempre que sea posible, los hermanos biológicos se mantienen juntos. Los hermanos son las personas con las que más vamos a relacionarnos a lo largo de la vida".

La vida familiar se lleva a cabo en la casa, donde los niños adquieren una sensación de seguridad y pertenencia, y donde comparten vivencias. Esta casa normalmente se ubica en una Aldea Infantil SOS, que hace de puente con el entorno y promueve la integración de los niños, objetivo último de la Organización. La organización cuenta con el apoyo de las distintas administraciones y del propio Ministerio de Asuntos Sociales en la aportación de fondos para financiar sus actividades.

#### **FUENTES DE FINANCIACIÓN**

La financiación de Aldeas Infantiles SOS de España está basada principalmente en las aportaciones de socios y padrinos de Aldea, con cuotas periódicas voluntarias, donaciones, herencias y colaboraciones oficiales de las Comunidades Autónomas y del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Como Asociación de Utilidad Pública rinde cuentas al Estado (a través de los Ministerios de Interior y de Trabajo y Asuntos Sociales) y a las Comunidades Autónomas.

El control de los fondos recibidos se realiza mediante una Comisión de Coordinación, Finanzas y Revisión de la Oficina Central de SOS Kinderdorf International (Aldeas Infantiles SOS Internacional), además de las periódicas auditorías externas, lo que garantiza una total transparencia.



Valero: "Todo el personal pasa por un curso de la Escuela de Formación, al menos una vez al año".

El 75 por ciento es financiación privada y el 25 por ciento pública. La financiación privada llega a través de las aportaciones de personas físicas, que son los socios, y padrinos de Aldeas. También hay colaboraciones empresariales procedentes de programas de Responsabilidad Social. A estas empresas se las denomina "constructores del presente" o "constructores del futuro", en función de su tipo de colaboración. Por último están los donativos y una nueva fórmula que se está desarrollando: los legados solidarios. La financiación pública consiste, básicamente, en convenios con las distintas

**El Departamento de RR.HH.de Aldeas Infantiles cuenta con dos vertientes de gestión, una interna, de la que dependen 630 empleados y otra externa que gestiona los voluntarios y colaboradores**

Administraciones Públicas para la atención de los niños.

### **LA SELECCIÓN, UNA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL**

"En las casas viven una Madre SOS y un grupo de niños. Lo que llamamos una Madre SOS es una persona que con una gran ilusión y entusiasmo dedica su trabajo a estar en la casa y cuidar a los niños, dirige el hogar y se convierte en la figura de referencia de los chicos que conviven en la casa". El 90 por ciento de las casas en todo el mundo están regidas por mujeres, aunque ha habido algunos casos de matrimonios que han asumido esta tarea.

Cada Aldea está dirigida por un director que se apoya en un equipo técnico formado por un psicólogo, un trabajador social y un pedagogo. En España también hay un grupo de educadores que apoyan cada casa y una persona que sustituye a las madres en sus días de descanso (en España son dos días a la semana). A estas personas las llamamos "Tía SOS" para mantener un concepto tradicional.

Aldeas Infantiles SOS hace un presupuesto anual por cada aldea y por cada casa. El director de la aldea es el encargado de controlar el presupuesto (manutención, ropa, luz, calefacción...), que suele estar en función del número de niños, pero es la madre la que lo gestiona directamente.

El Departamento de Recursos Humanos de Aldeas Infantiles SOS está encuadrado en el Área Social de la organización y depende directamente de la Dirección General. El Departamento que dirige Elena Valero tiene dos vertientes de gestión, una interna de la que dependen los 630 empleados de la ONG y otra externa mediante la que gestiona los colectivos de voluntarios y colaboradores. La mayoría de la plantilla desarrolla tareas educativas. Además hay trabajadores sociales, psicólogos y pedagogos que trabajan en Aldeas y en otros programas específicos. El personal administrativo tiene un peso relativamente bajo.

Una de las políticas más importantes en materia de Recursos Humanos es la de selección. La complejidad de los procesos de selección depende del tipo de puesto a cubrir.

La mayor dificultad está en la selección de las Madres SOS, que son la piedra angular del modelo de Aldeas y las personas que están en relación más directa con los niños y, por lo tanto, con mayor responsabilidad”.

Las fuentes de reclutamiento son varias. Desde la página web del tercer sector para personal, para temas de voluntariado, así como los anuncios en prensa, la revista de la asociación o las candidaturas espontáneas que surgen del conocimiento de Aldeas Infantiles SOS.

Elena Valero explica que “muchas gente piensa que al ser una ONG tenemos muchos voluntarios y pocos profesionales y que los voluntarios son personas que apoyan de forma coyuntural pero no aseguran continuidad para llevar a cabo nuestro proyecto. No podemos depender de la voluntad de las personas. Tenemos que contar con profesionales que asuman responsabilidades a largo plazo”.

Una vez hecha la preselección de candidatos se contacta con ellos para realizar una reunión informativa para que sepan lo que significa trabajar en Aldeas Infantiles, “porque una cosa es lo que ellos piensan que pueden hacer y otra lo que Aldeas puede ofrecer”. Después se pasan tests psicotécnicos adaptados a identificar las competencias que se buscan y se realizan pruebas consistentes en plantear situaciones que suelen darse para evaluar la capacidad de resolverlas. “Todo este proceso es especialmente importante en el caso de las Madres porque no podemos equivocarnos”, puntualiza.

Cuando ya se han seleccionado a las personas que van a convertirse en Madres SOS pasan obligatoriamente por un curso que se imparte en la Escuela de Formación que Aldeas tiene en Granada. El índice de rotación de las Madres ronda el 12-15 por ciento y es mayor en los primeros cuatro años. Cuando tiene que hacerse un relevo en la mayoría de los casos espera al final del curso académico y suele haber un periodo de transición entre las madres nuevas y las antiguas.

La relación contractual de las Madres es mediante un contrato laboral de carácter indefinido. Elena Valero lo justifica porque “apostamos por la permanencia de las personas, sobre todo la gente de referencia para los chicos. Nos interesa enormemente la estabilidad, que la gente esté a gusto, porque

eso nos garantiza el bienestar de los niños”. La estabilidad del resto del personal también es grande y el proceso de selección, sin ser tan estricto, también es similar.

## **OTRAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE PERSONAS**

Otra de las políticas de RR.HH. es la Evaluación del Desempeño. Los directores de las aldeas hacen una evaluación del desempeño de todas las personas que tienen a su cargo. Es un proceso que tiene dos partes, una autoevaluación personal y otra que hace el director con las herramientas que le ofrece Recursos Humanos. “No es exactamente un sistema de 360° porque falta la evaluación de los chicos. Esto lo soslayamos con evaluaciones de la calidad en las que sí se les pregunta a ellos. Nuestro objetivo más importante es que los chicos estén bien y ellos no lo están si las personas que los cuidan tampoco lo están. Por eso para nosotros medir la calidad tiene muchísima importancia”, comenta Elena Valero.

En materia de formación el Departamento de RR.HH. realiza todos los años un estudio de las necesidades de formación y prepara el Plan de Formación para el año siguiente. Todo el personal pasa por algún curso de la Escuela de Formación al menos una vez al año. A la formación de los directores también se le presta una especial atención porque también son piezas importantes del engranaje. “Desde hace tres años estamos trabajando con profesores del IESE. Nosotros planteamos que el estilo de dirección que necesitábamos es el de director-educador, un director que ayuda a que quienes están conviviendo con los problemas para que ellos sean capaces de resolverlos” explica Pedro Puig. La remuneración del personal está ligada a la equidad externa dentro del ámbito de las ONGs y a la valoración interna de puestos.

La comunicación interna es otra de las políticas que se tienen muy en cuenta. Existe un boletín que reciben todos los trabajadores, un buzón de sugerencias en todos



**Una de las políticas más importantes en materia de Recursos Humanos es la de selección. La complejidad de los procesos depende del tipo de puesto a cubrir**

## Las expectativas de crecimiento profesional de los trabajadores se orientan a asumir mayores responsabilidades con una política de promoción más funcional que jerárquica

los centros y una intranet con foros en los que puede participar cualquiera. A todos los empleados se les entrega un Manual de Acogida cuando se incorporan donde se explica la filosofía de las aldeas, el organigrama de la organización, los principios y valores. En los primeros meses de estancia a todos se les asigna una persona de referencia en la aldea que les acompañan y ayudan actuando como tutores. También la escuela de Granada se considera un instrumento de comunicación muy eficaz. La mayoría de los esfuerzos se orientan a afianzar el sentido de pertenencia a la organización. "Es un proceso lógico en organizaciones que han experimentado crecimientos importantes y que se están profesionalizando paulatinamente en todos los niveles", dice Puig.

La promoción interna es otra de las políticas de gestión de personas sobre las que se asienta la organización. Las expectativas de crecimiento profesional de los trabajadores de Aldeas Infantiles SOS se orientan a asumir mayores responsabilidades con una política de promoción más funcional que jerárquica. Por ejemplo, cuando se necesita un coordinador de educadores siempre se recurre a personal interno. Para cubrir el puesto de director de aldea también se prefiere a una persona de dentro que pueda tener el perfil o la potencialidad necesarios. Hay personas que han realizado cursos de Dirección de Centros pero, además de la formación técnicas, se tiene muy en cuenta la capacidad para trabajar en grupo o coordinar equipos de trabajo.

### UNA LABOR ASISTENCIAL CONTINUA

Actualmente hay en funcionamiento una serie de proyectos integrados en Centros de Programas Sociales que complementan el trabajo de las Aldeas Infantiles SOS, dando así respuesta a demandas sociales crecientes dentro del área de la infancia y juventud en riesgo: Centros de Día, Guarderías, Centro de Primera Acogida Valoración y Diagnóstico, Programas de Educador de Familias,

Programas de Educador de Calle, Talleres Especiales de Empleo. Hay varios tipos de programas: básicos, temporales (larga duración y anuales) y de emergencia.

Pedro Puig comenta que "la labor asistencial de Aldeas Infantiles SOS con los niños no termina cuando estos cumplen 18 años. Hay diversos programas que permiten seguir trabajando con los jóvenes. Algunos se pueden quedar en la misma casa de la Aldea y allí continúan estudiando o trabajando, otros van a residencias o a pisos donde se les presta apoyo económico y educativos para facilitar su proceso de integración socio-laboral".

### 1. PROGRAMAS BÁSICOS.

#### 1.1. PROGRAMA DE INTERVENCIÓN SOCIAL.

Desde este Programa se realiza un seguimiento y apoyo al proceso madurativo del joven y se le proporciona ayuda para acceder a los recursos comunitarios, a través del acompañamiento, asesoramiento, orientación y formación, para ayudarle a potenciar su proceso de independencia e integración social.

#### 1.2. PROGRAMA DE INSERCIÓN LABORAL.

El programa pretende poner en marcha itinerarios de inserción que propicien de manera satisfactoria la emancipación de los jóvenes, intentando inculcar una serie de valores y conocimientos de manera transversal y continua. Los objetivos son:

- Creación de una cultura del trabajo.
- Búsqueda de una ocupación.
- Afianzamiento de una profesión.

#### 1.3. PROGRAMAS DE INTERVENCIÓN FAMILIAR.

Servicio para familias en riesgo social. Favorece las relaciones familiares y las dota de los instrumentos necesarios para que el hogar sea el espacio donde las necesidades de afecto, protección y educación se satisfagan, en pro del bienestar de todos sus miembros.

#### 1.4. PROGRAMA DE VOLUNTARIADO.

El objetivo de este programa es informar sobre la labor del voluntariado en Aldeas Infantiles SOS de España, formar a los voluntarios





interesados y seleccionar a aquellos que puedan incorporarse a prestar su servicio en la Organización.

## 2. PROGRAMAS TEMPORALES DE LARGA DURACIÓN.

### 2.1. CENTRO DE DÍA / CENTRO ABIERTO.

Son centros de atención diurnos, que proporcionan a los menores en situación de riesgo, una serie de servicios de apoyo con objeto de facilitar un proceso de integración y ajuste familiar, escolar y social.

### 2.2. CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO.

Es una propuesta dirigida a jóvenes con minusvalía. Su objetivo es dar salida laboral/ocupacional a los jóvenes y egresados de diferentes Aldeas Infantiles SOS, así como de otras organizaciones que cumplan en todo momento las normas que la ley establece para los Centros Especiales de Empleo (70 por ciento debe contar con certificado de minusvalía).

### 2.3. CENTRO DE EDUCACIÓN INFANTIL (GUARDERÍA).

Es un dispositivo para atender a niños de 0 a 3 años.

### 2.4. CENTRO DE PRIMERA ACOGIDA, VALORACIÓN Y DIAGNÓSTICO.

Es un recurso especializado, diseñado para dar atención temporal y con carácter de urgencia a niños y adolescentes privados de la necesaria atención material, afectiva o educativa.

## 3. PROGRAMAS TEMPORALES ANUALES.

### 3.1. PROGRAMA DE ATENCIÓN MÉDICA A NIÑOS DE GUINEA ECUATORIAL.

Programa de cooperación para tratar a menores con diferentes lesiones y enfermedades.

### 3.2. TALLER DE GARANTÍA SOCIAL.

Programa destinado a jóvenes de 16 a 21 años que no tienen la titulación necesaria para realizar estudios reglados y que trata de facilitar su inserción laboral a través de la formación.

### 3.3. ESCUELA TALLER.

Las Escuelas Taller son programas públicos de empleo/formación que tienen como finalidad

la inserción laboral de jóvenes. Articulan la formación con prácticas reales en alternancia con un trabajo productivo en actividades relacionadas con la recuperación o promoción del Patrimonio Artístico, Histórico o Cultural.

### 3.4. PROGRAMA DE EDUCACIÓN DE CALLE.

Programa de trabajo educativo, enmarcado en la prevención.

### 3.5. VIVERO PARTICIPATIVO.

El objetivo fundamental es la formación laboral básica en albañilería y jardinería.

### 3.6. PROGRAMA LUDOTECA JUVENIL.

Es un espacio para atender actividades lúdico-recreativas y formativo-educativas para niños y jóvenes.

### 3.7. ESCUELA NACIONAL DE FORMACIÓN.

Se encuentra ubicada en el barrio obrero del Albayzin, en Granada. La Escuela comenzó a funcionar en 1996, casi coincidiendo con el 30 aniversario de Aldeas Infantiles SOS en España. La Escuela Nacional de Formación SOS tiene como objetivo interno preparar a las futuras Responsables de Hogar (Madres SOS) para su trabajo con los niños y ser el lugar de encuentro y formación de todos los profesionales de la organización. Cuenta con la colaboración de diversas universidades y participa, junto con el Centro Mediterráneo de la Universidad de Granada, en la organización de los Cursos de Verano de Almuñecar.

Para garantizar la consecución de los objetivos de Aldeas todos los años se realizan auditorías externas de gestión social y pedagógica en las aldeas y residencias para jóvenes a través del Departamento de Psicologías de la Universidad de Oviedo, encabezado por el profesor Jorge Fernández del Valle. También existen sistemas propios de evaluación interna para ampliar la visión de todos los proyectos y mejorar la calidad de los resultados. En ésta línea el Departamento de Investigación de Aldeas Infantiles SOS de España ha llevado a cabo dos estudios: uno sobre la importancia de no separar a los hermanos biológicos (un principio básico de la organización) y otro sobre la situación de los jóvenes que han estado en Aldeas Infantiles SOS. ▲

# Human Solutions

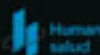
PORQUE EL SABER  
NO OCUPA LUGAR

¿Quién dice que no se puede disponer de un gran equipo de profesionales en cualquier lugar y momento? Externalizando los servicios de su área de recursos humanos, **sin alterar la estructura de su empresa**, obtendrá grandes beneficios que le aseguran un cumplimiento perfecto a sus necesidades. Un departamento con **los mejores expertos en el área de Recursos Humanos**.



"LAS PERSONAS PRIMERO"

grupo **sélect'**



902 490 490  
[www.select.es](http://www.select.es)