



**Sinergias en tiempos de crisis:
los centros especiales de ocupación**

SILVIA GIMÉNEZ RODRÍGUEZ



Càtedra

d'**Inclusió Social**

Sinergias en tiempos de crisis: los centros especiales de empleo

Silvia Giménez Rodríguez



Tarragona, 2012

DIRECCIÓ
Carme Borbonès i Brescó

EDICIÓ
Ángel Belzunegui Eraso

MIEMBROS DEL CONSEJO EDITORIAL
Dr. Sergio Nasarre Aznar, Universitat Rovira i Virgili
Dr. Carlos Gómez Bahillo, Universidad de Zaragoza
Dr. Antonio Santos Ortega, Universitat de València
Dra. Carlota Solé i Puig, Universitat Autònoma de Barcelona

Edita:
Publicacions URV

1ª edición: Mayo del 2012
ISBN: 978-84-8424-215-4
Depósito legal: T-696-2012

Publicacions de la Universitat Rovira i Virgili:
Av. Catalunya, 35 - 43002 Tarragona
Tel. 977 558 474
www.urv.cat/publicacions
publicacions@urv.cat

Esta edición está sujeta a una licencia Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported de Creative Commons. Para ver una copia, visitad <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/> o enviad una carta a Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California 94105, USA.

☐ Esta editorial es miembro de la Xarxa Vives y de la UNE, hecho que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a escala estatal e internacional.

Índice

Sinergias en tiempos de crisis: los centros especiales de empleo	7
1. Discapacidad e inclusión en el mercado de trabajo	9
1.1 <i>Los centros especiales de empleo</i>	9
1.2 <i>Crisis económica y empleabilidad de personas discapacitadas</i>	13
2. Intercooperación entre centros especiales de empleo	18
2.1 <i>Metodología de la investigación acción participativa (IAP) para intercooperar</i>	20
2.2 <i>Crear valor en las personas y en los productos</i>	25
2.3 <i>Eficiencia en los procesos</i>	28
3. Conclusiones	30
4. Anexos	32
<i>Anexo I</i>	32
<i>Anexo II</i>	33
5. Bibliografía	35

Sinergias en tiempos de crisis: los centros especiales de empleo

Silvia Giménez Rodríguez
Departamento de Ciencias Sociales
Universidad Rey Juan Carlos
silvia.gimenez@urjc.es

Resumen: Los centros especiales de empleo (CEE) son una fórmula de empleo protegido para personas con discapacidad. Emplean a la mayor parte de la población activa discapacitada en condiciones de mayor estabilidad de la que ofrece el empleo ordinario. Esta fórmula resulta muy beneficiosa en cuanto a empleabilidad, pero, no obstante, no parece serlo tanto en cuanto a la inclusión social del colectivo. Varios autores definen una limitación destacada: la segregación del colectivo al bloquear la incorporación del trabajador discapacitado al empleo ordinario. Sin embargo, en épocas de crisis económica como la actual las virtudes de la economía de la empleabilidad retoman el protagonismo sobre la filosofía de la inclusión, más allá de la inclusión en el mercado laboral. Este trabajo va enfocado a reflexionar sobre las posibles mejoras de los CEE, fundamentalmente en la colaboración entre ellos mismos para crear sinergias que les ayuden a ser cada día más rentables, y por lo tanto, a evitar que peligre su existencia. Ello revertirá en el incremento de creación de empleo para este colectivo, a pesar del decrecimiento en la creación del empleo ordinario en todos los demás grupos de población.

Palabras clave: discapacidad, mercado de trabajo, centros especiales de empleo, investigación, acción participativa.

Abstract: Special Employment Centers (SECs) are a form of sheltered employment for disabled people. They employ most of the disabled workforce in conditions of greater stability than ordinary employment. This type of center is very beneficial in terms of employability, but does not seem as good in relation to social inclusion of this population group. Different authors show a notable limitation: segregation of this group, by blocking the incorporation of disabled workers to regular employment. However, in times of economic crisis like the present, the economy of employability has the virtue to return the spotlight to the philosophy of inclusion, beyond the inclusion in the labor market. This work is focused to reflect on possible improvements of the SECs, mainly in the collaboration among each other, to create synergies that help them become increasingly profitable and, therefore, to avoid endangering its existence. This will become in increased job creation for this group, despite the decline in regular employment creation in all other population groups.

Keywords: disability, labour market, special employment centres, research, participatory action.

Silvia Giménez Rodríguez

Dra. en Ciencias Políticas y Sociología. Master en Drogodependencias y sida. Trabajadora social. Profesora del Departamento de Ciencias Sociales, Universidad Rey Juan Carlos, y miembro del grupo de trabajo GIESA: Grupo de Investigaciones y Estudios Sociales Avanzados de la Universidad Rey Juan Carlos. Líneas de investigación: salud, exclusión social, cooperación al desarrollo.

1. Discapacidad e inclusión en el mercado de trabajo

1.1 *Los centros especiales de empleo*

La Ley de Integración Social de los Minusválidos (en la actualidad limitada en su terminología) contempla, en su título VII, las dos vías de integración de empleo para personas con discapacidad:

- a) Por un lado, la vía de integración en empresas ordinarias, de más de 50 trabajadores, con la obligación de contar con un número no inferior al 2% de personas con discapacidad (cuota de reserva). Estas personas estarían integradas en su puesto de trabajo bajo el paraguas del Estatuto de los Trabajadores y demás legislación laboral ordinaria.
- b) Por otro, la vía del «trabajo protegido»: en general, se entiende que un puesto de trabajo está protegido cuando el acceso o permanencia en el mismo elude total o parcialmente la libre competencia con los demás trabajadores. En esta línea de inserción laboral, las personas con discapacidad pueden acogerse a la fórmula de los centros especiales de empleo (CEE), regulados por el Real Decreto 2273/1985, de 17 de julio.

El desarrollo de los CEE tiene su origen en la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos (LISMI). En el artículo 42 se recoge la definición de los CEE como «aquellos cuyo objetivo principal sea el de realizar un trabajo productivo, participando regularmente en las operaciones del mercado, y teniendo como finalidad el asegurar un empleo remunerado y la prestación de servicios de ajuste personal y social que requieran sus trabajadores minusválidos, a la vez que sea un medio de integración del mayor número de minusválidos al régimen de trabajo normal».

En la actualidad se entiende que los CEE han de tener en su plantilla al menos un 70% de personas con discapacidad igual o mayor del 33%; cuentan con beneficios económicos y pueden crearse desde la iniciativa pública, privada o mixta, de manera indistinta, ya sea con o sin ánimo de lucro. Así mismo, han de estar inscritos en las comunidades autónomas y en el INEM, previo establecimiento de plan de viabilidad. El artículo 10 de la LISMI establece que se podrán financiar con ayudas de la administración, como subvenciones por puesto de trabajo de cada

persona con discapacidad, bonificaciones de la cuota empresarial de la Seguridad Social, o por las subvenciones para adaptación de puestos y eliminación de barreras. El artículo 11 establece también que las administraciones podrán establecer convenios con los CEE en los que se dispongan compensaciones económicas para equilibrar su presupuesto cuando sean declarados de utilidad pública.

No obstante, y de manera excepcional, las empresas públicas y privadas podrán quedar exentas de la obligación de cumplimiento de la cuota de reserva siempre que se aplique alguna de las siguientes medidas alternativas (Ballesteros y col., 2011: 16-17):

- Celebración de un contrato mercantil o civil con un centro especial de empleo, o con un trabajador autónomo con discapacidad, para el suministro de materias primas, maquinaria, bienes de equipo o de cualquier otro tipo de bienes necesarios para el normal desarrollo de la actividad de la empresa que opta por esta medida.
- Celebración de un contrato mercantil o civil con un centro especial de empleo, o con un trabajador autónomo con discapacidad, para la prestación de servicios ajenos y accesorios a la actividad normal de la empresa.
- Realización de donaciones y de acciones de patrocinio, siempre de carácter monetario, para el desarrollo de actividades de inserción laboral y de creación de empleo de personas con discapacidad.
- Constitución de un enclave laboral, previa suscripción del correspondiente contrato con un centro especial de empleo.

El enclave laboral es una figura regulada como medida de fomento del empleo de las personas con discapacidad por el Real Decreto 290/2004, de 20 de febrero. Se define como «el contrato entre una empresa del mercado ordinario de trabajo, llamada empresa colaboradora, y un Centro Especial de Empleo para la realización de obras o servicios que guarden relación directa con la actividad normal de aquélla y para cuya realización un grupo de trabajadores con discapacidad del Centro Especial de Empleo se desplaza temporalmente al centro de trabajo de la empresa colaboradora. Con el desarrollo de los enclaves se pretende

favorecer el paso del trabajador desde los Centros Especiales de Empleo a las empresas del mercado ordinario, conseguir que la empresa en la que se realiza tenga mejor conocimiento de las capacidades y aptitudes de los trabajadores con discapacidad y facilitar a las empresas el cumplimiento de la obligación de la cuota de reserva legal del 2% de trabajadores con discapacidad establecida en el art. 38.1 de la LISMI» (Jordán de Urríes y Verdugo, 2010: 8).

Una de las observaciones que se hacen a los CEE está relacionada con su dependencia de las subvenciones de la Administración Pública, más allá de las subvenciones de entorno laboral (Casado, 1997: 4). A continuación mostramos adonde se destinan las ayudas de la Administración Pública:

A financiar parcialmente proyectos generadores de empleo (creación o ampliación de centros):

- a) Subvención para asistencia técnica.
- b) Subvención financiera de hasta 3 puntos de interés.
- c) Subvención para inversión fija en proyectos de reconocido interés social.
- d) El máximo a subvencionar por los conceptos anteriores, en función del porcentaje de trabajadores minusválidos.

Ayudar al mantenimiento de puestos de trabajo:

- e) Subvención del coste salarial.
- f) Bonificación de la cuota empresarial a la Seguridad Social.
- g) Subvención para adaptación de puestos de trabajo.
- h) Subvención, por una sola vez, para equilibrar y sanear financieramente los Centros. Subvención para equilibrar el presupuesto de Centros sin ánimo de lucro, declarados de utilidad pública.

Fuente: elaboración propia a partir de Ballesteros y col. (2011: 19).

Siguiendo a Jordán de Urríes y Verdugo (2010: 28), existe unanimidad entre los estudiosos para afirmar que los objetivos de los CEE no se llegan a cumplir. El primero de ellos, relativo a proporcionar una alternativa de empleo a aquellas personas discapacitadas que no se pueden integrar en el empleo ordinario, es evidente que sí se lleva a cabo. Los CEE

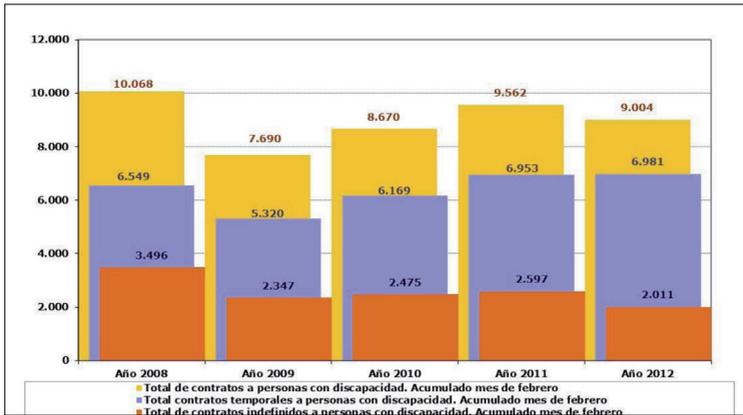
emplean en España un gran número de trabajadores discapacitados —unos 50.000—, lo que les garantiza un empleo remunerado. Sin embargo, el objetivo de los CEE relativo a asegurar la prestación de servicios de ajuste personal y social que requieran sus trabajadores, y el de erigirse en un medio de integración en el empleo ordinario, no se han logrado alcanzar. De esos 50.000 trabajadores, pocos son los que dan el paso de integrarse en el mercado laboral ordinario. El CEE, concebido como mecanismo de transición al empleo ordinario, falla al fagocitar el empleo estable en sí mismo, convirtiéndose en el objetivo final de empleo de los trabajadores con discapacidad (Cueto, Rodríguez y Malo, 2009; López y Seco, 2005). Estos autores critican el carácter segregacionista de estos centros no por su existencia, sino por la selección de sus trabajadores.

Surge así, como podemos comprobar, el debate sobre si los CEE acometen una labor segregacionista o integradora de los trabajadores con discapacidad en la sociedad. Siguiendo a Tezanos (2001), uno de los factores de puerta de entrada en el proceso de exclusión social es el denominado «laboral», lo que hace referencia a la importancia del empleo como medio para adquirir una economía autónoma, para establecer relaciones de pertenencia, como medio para la autorrealización de la persona y como medio para socializarse. Dentro de los agentes de socialización encontramos a la empresa (Giménez, 2000). Un CEE actúa como esa empresa que incluye en el mercado laboral a personas con grandes dificultades de integración en el empleo ordinario, además de erigirse en una vía de principal importancia en la incorporación al mercado laboral de personas con discapacidad severa con bajos niveles de productividad, lo que genera unas condiciones de seguridad muy beneficiosas para el colectivo. Pero, por otra parte, la socialización que se lleva a cabo en estos centros es entre personas fundamentalmente de la misma condición, lo que impide la apertura en la relación con otras personas sin discapacidad. Se da una integración laboral pero no se genera una sociabilidad con la comunidad que proporcionara una socialización sin guetos que aíslen a estas personas.

1.2 Crisis económica y empleabilidad de personas discapacitadas

Los datos acumulados a febrero de 2012 del Observatorio Estatal de la Discapacidad (OED) muestran que, durante los meses de enero y febrero de 2012, se habían realizado 9.004 contratos a personas con discapacidad en España, frente a los 9.562 de ese mismo periodo del año 2011, lo que supone un descenso en la contratación a este colectivo del 5,8%. Se constata, así, la tendencia de contratación a la baja en el último año. El crecimiento de empleo de personas con discapacidad llegó a su máximo en 2008; bajó sustancialmente en 2009, pero los dos siguientes años se recuperó hasta casi alcanzar en 2011 los datos de 2008. No obstante, 2012 empezó invirtiendo esta última tendencia.

Distribución de la contratación a personas con discapacidad según tipo de contratos. Acumulado febrero. España, 2008-2012



Fuente: *Informe sobre la contratación a personas con discapacidad en España*. Observatorio Estatal de la Discapacidad. Datos acumulados a febrero de 2012 (pág. 2).

En comparación con los dos primeros meses del año 2011, en 2012 todas las variaciones en la contratación indefinida son negativas. En la contratación eventual, las oscilaciones también son negativas salvo en los «de interinidad», donde se produce una variación del 28,9% (con 415 contratos de interinidad más que en ese mismo periodo de 2011). La contratación indefinida desciende en 2012 en un 22,6% frente a un leve aumento del 0,4% de la temporal respecto al año 2011 (ICPDE, 2012: 4).

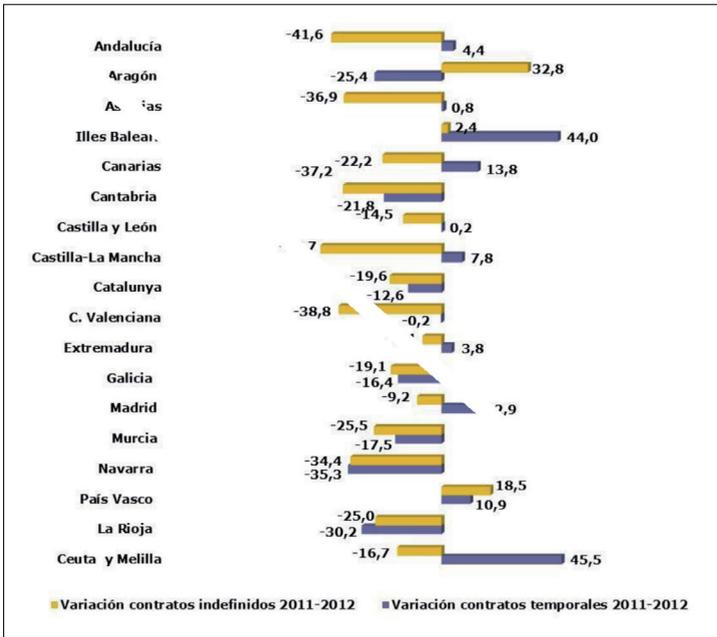
Variación del número de contratos a personas con discapacidad, por tipo de contrato. Acumulado febrero 2011-2012.



F.C.I: Fomento de la Contratación Indefinida. Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE). Elaboración del Observatorio Estatal de la Discapacidad (2012: 4).

En cuanto a la empleabilidad de las personas con discapacidad por comunidades autónomas, durante los dos primeros meses de 2012 se ha reducido el número de contratos de duración indefinida, excepto en Aragón (32,8%), Islas Baleares (2,4%) y País Vasco (18,5%), respecto a ese mismo periodo de 2011. En cuanto a la contratación de duración eventual, todas las comunidades autónomas presentan incrementos respecto a enero y febrero de 2011, excepto Aragón (-22,9%), Cantabria (-21,8%), Cataluña (-12,6%), Galicia (-16,4%), Murcia (-17,5%), Navarra (-35,3%) y La Rioja (-30,2%) (ICPDE, 2012: 5).

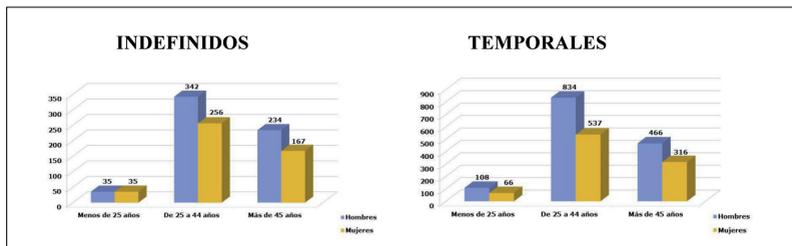
Variación de los contratos a personas con discapacidad por tipo de contratos, según comunidades autónomas. Acumulado febrero 2011-2012.



Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE). Elaboración del Observatorio Estatal de la Discapacidad (2012: 7).

Del total de nuevos empleados con contrato indefinido para personas con discapacidad durante los dos primeros meses de 2012, el 57,2% fueron varones (611) y el 42,8% mujeres (458). Por edades, el 6,5% de estos contratos (70) se firmaron con trabajadores menores de 25 años; el 55,9% (598) con trabajadores de entre 25 y 44 años, y el 37,5% (401) con trabajadores de más de 45 años. Por comunidades autónomas, Cataluña es la que ha registrado un mayor número de contratos indefinidos para personas con discapacidad, con 198 (el 18,5% del total), seguida de Madrid, con 194 (18,1%), y la Comunidad Valenciana, con un total de 116 contratos indefinidos (el 10,9% del total). Así mismo, el 62,% de los contratos indefinidos para personas con discapacidad han sido a jornada completa (de los cuales, casi 7 de cada 10 lo firman hombres), el 34% a tiempo parcial y un 4% en jornada fija discontinua.

Número de contratos indefinidos y temporales para personas con discapacidad por sexo y edad. Acumulado febrero 2012.



Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE). Elaboración del Observatorio Estatal de la Discapacidad (2012).

En cuanto a los contratos temporales para personas con discapacidad, el 60,5% fueron para hombres (1.408) y el 39,5% para mujeres (919). Por edades, el 7,5% de estos contratos (174) se han firmado con trabajadores menores de 25 años, el 58,9% (1.371) con trabajadores de entre 25 y 44 años, y el 33,6% (782) con trabajadores de más de 45 años. Por comunidades autónomas, Cataluña es el lugar en el que se ha registrado mayor número de contratos temporales a personas con discapacidad, con 455 (el 19,6% del total), seguida de Madrid, con 365 (15,7%), y Andalucía, con 326 (14,%). Además, el 59,9% de los contratos temporales para personas con discapacidad han sido a jornada completa, y el 40,1% a tiempo parcial (ICPDE, 2012: 9-11).

En cuanto a los CEE, han reducido su contratación a personas con discapacidad en un 3,6% que en ese mismo periodo de enero y febrero de 2011, lo que supone un 65,4% sobre el total de la contratación a personas con discapacidad en España. El número de contratos indefinidos en este período de 2012 disminuyó un 43,3%. Los contratos temporales, sin embargo, crecieron un 1,6% en enero y febrero de 2011.

Exceptuando los contratos de interinidad, los demás tipos de contratos han descendido sustancialmente en comparación a los dos primeros meses de 2011. Cabe señalar que el 89,8% de la contratación acumulada durante el año 2012 en estos centros ha sido temporal, frente a tan solo un 3,9% de contratos indefinidos.

Variación del número de contratos a personas con discapacidad en centros especiales de empleo, por tipo de contrato. Acumulado febrero 2011-2012.



Fuente: Servicio Público de Empleo Estatal (SPEE). Elaboración del Observatorio Estatal de la Discapacidad (2012: 12).

En Islas Baleares (51,2%), Canarias (32,0%), Castilla-La Mancha (1,1%), Madrid (9,5%) y País Vasco (15,9%) ha habido aumento de contratación en los CEE, mientras que en las demás comunidades autónomas se ha registrado un descenso en la contratación interanual; destacan Cantabria, con un descenso del 47,1%, Aragón y Galicia, con el 29,1%, y Navarra, con el 26,7%.

La evolución del mercado de trabajo en personas discapacitadas, y en especial entre las empleadas en CEE, nos hace plantearnos que, aunque haya tardado en manifestarse, la crisis económica también está golpeando a este colectivo. Las variables que pueden influir en esta situación son diversas. Jordán de Urríes y Verdugo (2010: 24-26) apuntan algunos de los factores que entorpecen la buena marcha de este modelo de empleo protegido, tales como las dificultades en el crédito, los impagos o los retrasos en los cobros de subvenciones. En el 36% de los casos, dichos retrasos están generando problemas de financiación, y en el 1,8% están haciendo peligrar al propio centro. Según el estudio de panelistas de FEACEM y de la Asociación Empresarial para la Discapacidad (AEDIS), se apunta que, comparando el primer trimestre de 2008 con el primero de 2009, el 40% de los CEE habían destruido empleo. Ambos autores señalan, a su vez, que la Confederación Empresarial Española

de la Economía Social, en su informe *La economía social en España 2008/2009*, registra que seis de cada diez CEE han facturado menos en el primer trimestre de 2009; que el 50% de los mismos mantiene a su plantilla sin actividad, y que el 40% ha destruido empleo en 2009. La facturación disminuye y los ERES aumentan.

En conclusión, podemos decir que, como en los demás colectivos, se observan las consecuencias de la crisis económica en el empleo de personas discapacitadas, y fundamentalmente en aquellas que trabajan en los CEE, que eran, a la sazón, los mayores empleadores de este colectivo. Resulta importante, por consiguiente, generar iniciativas que rectifiquen esta tendencia.

2. Intercooperación entre centros especiales de empleo¹

La inclusión de los colectivos desfavorecidos en el mercado laboral es un reto de las sociedades modernas, más aún, si cabe, si éstas se conforman bajo la estructura constitucional de Estado social y de Derecho, como es el caso de España. Un Estado social conlleva un compromiso por parte del Estado a la hora de mantener las condiciones mínimas que garantizan una vida digna a sus ciudadanos. Es por ello que organiza un sistema de bienestar público, con la financiación de los contribuyentes a través de sus impuestos, para evitar o amortiguar situaciones de vulnerabilidad que la lógica capitalista del mercado en esencia no contempla. Los Estados llamados liberales, si bien dejan en manos de la iniciativa privada el sistema de bienestar, sí están llamados a garantizar las condiciones de empleabilidad mínimas para el progreso de su sociedad. Así pues, tanto en un modelo como en otro, se percibe la necesidad de garantizar la empleabilidad como factor de dignidad humana y mejora de la calidad de vida ciudadana.

¹ Este capítulo es una síntesis del trabajo *Metodología para la intercooperación entre centros especiales de empleo* que el grupo de trabajo en Empresa, Diversidad y Vida independiente de la Universidad Pontificia Comillas llevó a cabo dentro del Proyecto DICE (Discapacidad, Innovación, Calidad y Empleo) desarrollado por AFEM en el ámbito del proyecto Integra BBVA-FEACEM-FEAPS. El trabajo fue editado y publicado por AFEM en 2011 con el título *Propuestas para la colaboración entre centros especiales de empleo*. El equipo de trabajo interdisciplinar estaba compuesto por el Dr. Carlos Ballesteros (experto en Economía social), la Dra. Dolores Carrillo (experta en Derecho del trabajo y Seguridad Social), la Dra. Silvia Giménez (experta en Sociología de la salud y exclusión social), la Dra. Pilar Melara (experta en Márketing, estrategia y gestión de marca), el Dr. Miguel Ángel Sanz (experto en procesos industriales, ICAI), y el Dr. Ignacio García y Doña Sandra Huertas (de la Unidad de Trabajo Social).

En este marco, observamos que determinados colectivos tienen el acceso al mercado laboral más restringido seguramente por cuestiones de calado cultural, lo que en ocasiones lleva a las políticas estatales a impulsar actuaciones de discriminación positiva para poder mantener unos mínimos de igualdad de acceso a las oportunidades. Es el caso de la mujer, y también lo es el de las personas con discapacidad, el caso que aquí nos ocupa. Una de las iniciativas de discriminación positiva es, precisamente, el empleo protegido para personas con discapacidad a través de la figura de los CEE.

Los CEE no son centros asistenciales, son empresas que han de ser productivas y rentables, al tiempo que muestran a la sociedad la eficiencia y buen hacer profesional de sus trabajadores (un 70% han de ser personas con discapacidad igual o mayor a un 33%). En momentos de crisis económicas, de reformas laborales y de caída de beneficios, es importante aunar esfuerzos fundamentalmente en este colectivo para que no se vea afectada en gran medida su inserción laboral. Por ello resulta fundamental que los CEE consigan alcanzar los máximos de excelencia, para así poder mantenerse en los niveles de competitividad que les permitan seguir en activo. Una de las estrategias para conseguir este objetivo se realiza a través de la cooperación entre los propios CEE, ya sea para abaratar costes de gestión, para aprovechar fortalezas de marca o para complementarse en las tareas productivas, sin entrar en competencia. Se trata de una estrategia colectiva de eficiencia empresarial y humana que ayudará a afrontar los problemas de los CEE de manera conjunta: el flujo de información y la coordinación entre organizaciones favorecerá el intercambio de ideas y soluciones para superar los problemas comunes.

Resulta importante tener en cuenta que, a pesar de las virtudes y buen funcionamiento de los CEE, existen algunas deficiencias que deberían ser abordadas. La dificultad con la que se topan algunos CEE a la hora de favorecer la circulación de los trabajadores con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo les lleva a convertirse en una suerte de «ámbitos laborales paralelos». Por otra parte, a veces se dan situaciones en las que algunos CEE «se han convertido en empresas cuyo objetivo prioritario es la productividad y competitividad en condiciones laborales precarias y sin sindicación» (Rubio Arribas, 2003). La formación de la plantilla de trabajadores es, en ocasiones, una asignatura pendiente que

no se impulsa de manera prioritaria, y la dificultad para adquirir habilidades sociales y laborales genera una falta de expectativas de los CEE como la alternativa de tránsito para la que fue creada.

A continuación desarrollamos varias de las líneas propuestas para la cooperación entre CEE.

2.1 Metodología de la investigación acción participativa (IAP) para inter-cooperar

En primer lugar, resulta fundamental entender que un CEE, además de una empresa de inserción laboral específica, conforma el punto de partida a la integración social de muchas personas que ven en el mundo laboral la puerta de entrada hacia el ejercicio de sus derechos de ciudadanía, una mayor calidad de vida y el refuerzo de sus propias autonomía e independencia, aspectos a los que no tienen tan fácil acceso como otros colectivos. Pero los CEE no son artefactos aislados, son lugares de trabajo insertos en una comunidad y en un territorio, y la integración de sus trabajadores será en esa comunidad y en ese territorio. Nos parece por ello importante que la viabilidad de los CEE no solo se asienta en la cooperación entre ellos, sino que requiere una cooperación con todos y cada uno de los agentes sociales de sus respectivas comunidades. Los CEE deben ser valorados desde un punto de vista económico por la calidad de los productos que ofrecen, como también deben valorarse por la función social que cumplen, de socialización e integración de sus trabajadores —personas con diversidad funcional— en la comunidad.

Ballesteros y col. (2011: 40-63) proponen una metodología para intercooperar basada en la Investigación Acción Participativa (IAP) para el diagnóstico de necesidades y la dinamización de soluciones entre los miembros de los CEE y los de la comunidad. Su objetivo es obtener reflexiones participadas para construir colectivamente, para poder resultar más operativos y transformadores. Se trata de intentar comprender a los actores y su acción (explicar), investigar para utilizar la información obtenida en una mejora de la acción (aplicar), y utilizar la investigación como medio para dinamizar estrategias de movilización social que se constituyan como un fin (implicar). Esta metodología de investigación convierte a la población investigada de objeto de estudio pasivo a sujeto

de estudio activo de su devenir, a través de una actividad intelectual que integra la investigación social, el trabajo educativo y la acción transformadora de la realidad.

Para el caso que nos ocupa, se aplicaría en primer lugar una IAP intra e inter CEE, y en otra etapa posterior se llevaría a cabo una IAP en las comunidades donde radica cada centro: dos etapas paralelas y transversales. En la primera de ellas, se diagnosticaría el funcionamiento interno de cada CEE y su proyección con los CEE que quieran intercooperar. Se elegirán a los responsables de cada departamento para que elaboren una matriz de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO). También sería importante que cada responsable cumplimentara un cuestionario dentro de la técnica Delphi (véase Anexo I).

<i>Factores internos</i>	<i>Factores externos</i>	<i>DAFO</i>
Debilidades	Amenazas	← Aspectos negativos
Fortalezas	Oportunidades	← Aspectos positivos

A continuación mostramos un ejemplo de DAFO de CEE, que Ballesteros y col. (2011: 114-15) elaboraron a partir del análisis hecho en relación a cinco CEE que tenían voluntad de intercooperar.

Estos cinco CEE estaban compuestos por 586 trabajadores, con una facturación de 10,5 millones de euros y con un estado económico financiero bueno en el momento del estudio. Colaboraban entre ellos en algunos puntos, pero sobre todo tenían interés en aumentar esa cooperación y en rentabilizarla. La matriz DAFO nos da una información excelente para poder transformar la realidad; para, ante las debilidades, intentar anularlas o reducirlas; ante las amenazas, eludirlas o amortiguarlas; ante las fortalezas, ampliarlas o mantenerlas, y ante las oportunidades, aprovecharlas.

<i>D/AFO</i>	
<i>Amenazas</i>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. La percepción que los potenciales clientes pueden tener de «mala calidad» al conocer a los trabajadores que elaboran el producto. (Sin embargo, esta situación parece no producirse cuando la actividad es la prestación de un servicio, como pintura vial o jardinería). 2. El mercado no visualiza el proyecto. 3. Crisis económica afecta no solo a la actividad propia sino que produce desempleo en antiguos trabajadores que retornan a los CEE. 4. Al adquirir productos elaborados por trabajadores con discapacidad intelectual, se piense que se está ayudando con una «limosna», dejando de lado la competitividad. 5. Poca ayuda de las familias y entorno directo del discapacitado que puede desarrollar la actividad laboral, meréndole en su desarrollo integral. 	<p><i>Debilidades</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Percepción de que todo el trabajo que conlleva empoderar a las personas dificulta las labores o estrategias de tipo empresarial. 2. Personal muy involucrado con el proyecto: esta circunstancia se convierte también en una debilidad muy importante, ya que no les permite aceptar las sugerencias que se les pueda hacer. Casi se lo toman como un ataque y un sinónimo de mala gestión. Aunque solicitan una mirada no contaminada, sin embargo ponen de manifiesto esta circunstancia automáticamente. 3. Nula flexibilidad laboral. 4. La formación se convierte en una actividad muy importante en periodos de baja actividad: puede ocurrir que sea una formación en algunos casos desenfocada, o solo muy centrada en aquellos aspectos que ya hacen. 5. Algunas de sus actividades se mantienen ocultas: manipulan y/o fabrican para/en nombre de otros. Su propia personalidad se mantiene oculta. 6. Excesiva dependencia del negocio del cliente industrial. 7. Quieren ser percibidos como competitivos y como trabajadores, pero a su vez también quieren mantener el hecho de la discapacidad como algo que les permite obtener fondos y cierto reconocimiento. De alguna forma, pretenden utilizar ambos factores, que pueden resultar incompatibles. 8. No tienen imagen propia. 9. Se corre el riesgo de una dispersión en los recursos y de una improvisación permanente.

<i>Oportunidades</i>	<i>Fortalezas</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación, en aquellos lugares donde los discapacitados realizan su actividad, que su actividad es de calidad y útil para el entorno en el que lo desarrollan. 2. Ayudas municipales, ya que este tipo de actividad ayuda a mejorar la imagen de las corporaciones locales. 3. Un CEE cercano ha desarrollado un modelo de centro que se ha convertido en el ideal a alcanzar. 4. Los productos son competitivos por calidad y no solo por lo «social». 5. Cooperación con clientes industriales y compartir recursos (plataformas de carga y descarga). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ilusión por el proyecto de trabajo tanto de directivos como de trabajadores. 2. Buen conocimiento del tejido social y empresarial de la comarca. 3. Reducido número de personas toman decisiones. 4. Estrecha colaboración y coordinación entre ellas. Organización muy ágil. 5. Muy alta fidelización de clientes debido al trabajo bien hecho, aparte de las ventajas de visibilidad de colaboración entre ambas partes. 6. Preocupación por la calidad del trabajo realizado. 7. Preocupación y promoción de la formación, que cualifica a las personas que desarrollan su actividad en estos centros. 8. Se han establecido contratos tanto con instituciones públicas como privadas de importancia. Estas instituciones son las primeras que han puesto de relevancia la competitividad de estos centros, ya que las actividades a desarrollar son cada vez de mayor cuantía y envergadura. 9. Las personas que dirigen estos centros están muy vinculadas con el proyecto, es algo más que una actividad profesional. 10. Fuerte vinculación con el territorio en el que desarrollan su actividad. 11. La seña de identidad es el proyecto y no el producto. 12. Puestos de trabajo que no requieren cualificación, lo que permite fácil adaptación y/o traslación de empleados.

Fuente: Ballesteros y col. (2011). *Propuesta para la colaboración entre Centros Especiales de Empleo*. Madrid: AFEM. Págs. 114-115.

La segunda etapa, paralela y transversal, una vez establecido cada DAFO y Delphi internos, consistirá en aplicar el IAP entre los CEE que quieren cooperar para consensuar aspectos como valores, marca, sostenibilidad y estrategia de asentamiento e incursión en la comunidad. Siguiendo a Ballesteros y col. (2011: 57), sintetizamos las propuestas de los expertos de IAP para estructurar esta segunda etapa:

1. *Conversación-reflexividad inicial*. Primera reunión de negociación e implicación de las personas que promueven la investigación y el programa de acción consiguiente. Generación de un cronograma.
2. *Conversación-reflexividad en las redes*. Investigación abierta hacia el grupo de población para recoger testimonios, datos e información relevante que lleve a un autodiagnóstico.
3. *Conversación. Reflexividad inter e intragrupal*. Reflexión conjunta en grupos donde se sinteticen los resultados de la investigación realizada y se convoquen grupos de creatividad social.
4. *Reflexividad proyectiva*. Se analizan y negocian las distintas propuestas de acción a implantar, que darían lugar a diferentes proyectos o estrategias colectivas. Se continúa con la dinamización social a través de la difusión del plan de acción consensuado (Véase Anexo II).

Las propuestas, en este caso concreto, que desde el punto de vista comunitario se apuntan para intercooperar son las siguientes:

A) Reforzar y ampliar algunos de los trabajos que tienen una mayor visibilidad para los vecinos porque se desarrollan en la calle (brigadas de pintura viaria y jardinería, principalmente). Esta actuación revela una increíble fuerza para la sensibilización sobre la población del territorio. Visibiliza la discapacidad y reduce ciertos estigmas generalizados basados en el desconocimiento. En esta línea, la gerente de uno de los CEE hizo referencia a una experiencia entre dos chicas. Una le decía a la otra: ‘mira por ahí van los tontos...’ (en alusión a trabajadores con discapacidad que trabajaban en labores de jardinería), y la otra le contestó: ‘No son los tontos, son los jardineros’.

B) Ampliar su ámbito de actuación desde la discapacidad intelectual hacia otras discapacidades y situaciones de exclusión: discapacidades sensoriales y físicas, enfermedad mental, exclusión social, etc.

C) Aparte de lo puramente empresarial, se propone realizar algún tipo de campaña de sensibilización que explique dónde se está. Se es ciudadano que trabaja pero que también participa del ocio, cultura, deporte, etc. Desarrollamos capacidades, desarrollamos nuestro territorio.

D) Sería interesante interaccionar con los agentes sociales para ver formas de implicación: Ayuntamientos, comunidad autónoma, vecindario próximo a cada centro, sindicatos, empresarios de la zona, industrias de la zona, centros educativos de la zona, asociaciones (Ballesteros y col., 2011: 116-117).

2.2 Crear valor en las personas y en los productos

El término glocalización, definido fundamentalmente como la mundialización de la economía y del mercado, de la cultura, los derechos y oportunidades, por el auge de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, unido a la progresiva vuelta a la escala local para conseguir un mayor bienestar de los ciudadanos, puede considerarse como una «respuesta a las frustraciones que genera una sociedad moderna que llega a satisfacer las necesidades básicas, y aun cuando éstas se satisfacen se crean otras nuevas necesidades vinculadas a aspectos inmateriales» (Ramos Feijoo, C., 2000: 189). En lo relativo al tejido empresarial, la relevancia de la escala local puede entenderse en términos de potencialidad, es decir, competitividad e innovación, así como de valor añadido de los productos y servicios que desarrolla.

Por este motivo, tanto la comunidad como los recursos del lugar y las dinámicas que en él se generan ofrecen beneficios al tejido empresarial en dos aspectos principales: competitividad e innovación, y valor añadido.

- *Competitividad e innovación.* La capacidad de la empresa de ser competitiva se alcanza con el desempeño de actividades identificadas con la eficiencia, la eficacia y la calidad de la comercialización de productos, del control de procesos, de la investigación de mercados, del diseño y desarrollo de productos y servicios, para lo cual es preciso poner en marcha procesos de innovación que lleven a la empresa a adaptarse de manera efectiva a las exigencias del sistema. La dimensión local pretende ser el espacio desde el que afrontar, con elementos propios y originales, algunas situaciones de desventaja que el sistema económico provoca en cada territorio.

- *Valor añadido.* Esta adaptación a las exigencias del sistema económico ha de superar la mera productividad material, pues la fidelidad basada en el mejor precio dura hasta la llegada de otro precio más barato de la competencia. Por eso resulta de esencial interés que sus productos y servicios tengan un valor intangible que sea fácil de percibir por los potenciales clientes, los ciudadanos. Es decir, hay que convencer de que la empresa favorece la mejora del bienestar de los ciudadanos. Su valor añadido puede también encontrarse en su forma de proceder como empresa y como miembro de la comunidad (Ballesteros y col., 2011: 52).

Resulta importante que los CEE demuestren a la comunidad su valor añadido en el mercado. No solo por constituir espacios de integración social del colectivo de población activa discapacitada, sino por la eficiencia de sus trabajadores y de sus políticas de innovación y sinergias con otras empresas, que hagan de estos centros empresas competitivas al más alto nivel. De esta manera, es interesante la creación de valor desde la perspectiva del producto, entendiendo por producto el resultado final de la aplicación de determinados procesos por personas. Habría que diferenciar las actividades de fabricación de productos, de menor visualización, de las de prestación de servicios, que conllevan una mayor visualización social. También resulta de gran importancia, a su vez, la creación de valor desde la formación. La formación en los CEE no solo ayuda a desarrollar determinadas competencias, sino que puede cubrir ciertos períodos del año de menor actividad productiva con formación en competencias nuevas, que a su vez puedan convertirse en nuevas líneas de negocio. Podrían organizarse planes de formación conjuntos entre distintos CEE con actividades y procesos comunes, lo que abarataría el esfuerzo de la inversión (Ballesteros y col, 2011: 85-86).

Tras analizar estos cinco CEE mencionados, Ballesteros y col. (2011: 117-118) establecen una serie de recomendaciones en aras a evitar que el empoderamiento de las personas que los CEE emplean no dificulte las estrategias de eficiencia empresarial:

- a) Lanzarse a alguna actividad concreta que les permita darse a conocer a consumidores finales para mostrar su competencia profesional (explorar el área de limpieza industrial, o la fabricación propia de productos de uso cotidiano sin gran complejidad de elaboración).

- b) Crear una marca general que sirva para identificar el trabajo hecho en los CEE. Una marca que desprenda valores como calidad, eficiencia, competencia, el gusto por las cosas bien hechas, sin hacer hincapié en quiénes son los trabajadores de los CEE. Esta marca debería englobar sus valores, y por lo tanto explicar lo que representan: «trabajar con y para las personas»; «resultados de calidad»; «eficiencia social y eficiencia humana» (máximo beneficio con mínimo coste social y humano). Sería interesante crear un logotipo identificativo que visualice la marca general, a la que se adjuntaría una submarca sectorial o territorial específica.
- c) Planificar la labor comercial realizando una búsqueda activa de clientes interesantes.
- d) Con respecto a las personas, sería interesante crear una figura que articulara las necesidades de empleo de cada centro, e incluso de empresas de la comarca. Puede explorarse por este lado el aprovechamiento de la figura de las ETT, y darle un giro social.
- e) Sería interesante llevar a cabo una política de RR.HH de promoción que diseñe planes de carrera enfocados a la empleabilidad futura en el mercado laboral ordinario (CEE como empresa de transición).
- f) Separar la formación/cualificación profesional de la formación en habilidades sociales.



Fuente: Ballesteros (2011: 92).

2.3 Eficiencia en los procesos

Los CEE no solo aportan un notable beneficio social, sino que además se pretende que sean empresas sociales rentables. Con esta intención, en el trabajo de Ballesteros y col. (2011: 118-121) se realizan una serie reflexiones y recomendaciones:

En relación con los procesos observados:

- a)* Reforzar la proximidad de instalaciones y el destacamento de personas técnicas de los clientes industriales en las instalaciones (montaje de ordenadores, envasado). Se podrían compartir muelles de carga, lo que supondría que el cliente industrial evita ampliar sus instalaciones propias y se genera una dependencia del negocio del cliente industrial.
- b)* No se observa una fuerte adaptación diferencial de los puestos de trabajo a las personas involucradas en los procesos industriales de alimentación y empaquetado, respecto a trabajadores sin discapacidad. Esto facilita la traslación de los mismos. Sin embargo, las instalaciones de elaboración de productos dietéticos difícilmente se podrían usar para una producción alternativa de otros productos, pues aunque así lo fuese se requiere un proceso de adaptación importante y realizado por personal especializado.
- c)* Respecto del montaje y verificación de ordenadores, requieren un cierto conocimiento y formación superior a otros: exige ciertas capacidades de discernimiento de paso/no paso del test; el montaje exige cierta destreza en el manejo de piezas pequeñas y su fijación. Esto hace que sean apropiadas para poder compartir con otro tipo de trabajadores.
- d)* Las líneas de montaje y verificación de ordenadores muestran capacidad para montar otros dispositivos electrónicos que usen un cierto número de componentes electrónicos discretos. Así mismo, la línea de verificación y chequeo dispone de cierta capacidad de prueba masiva de arranque y uso de aplicaciones informáticas en general. Posiblemente la operación se lleve a cabo en mayor tiempo que si lo hiciese una persona sin discapacidad, pero por otro lado menos sujeta a errores de montaje.
- e)* El proceso de envasado de alimentos parece muy apropiado y en cierta medida algo semejante al proceso de marketing directo. Desde el punto de vista técnico podría surgir a veces algún problema en el corte y reposición del producto plástico en la máquina que facilita el envasado. No obstante, simples reglas de cuidado y vigilancia del buen comportamiento de la cortadora son suficientes para que el proceso no tenga atascos o problemas de indisponibilidad semejantes. Es un proceso in-

dustrial de manipulación asistida muy sencillo que podría unificarse en un solo centro. Lo mismo para el proceso de empaquetado de lotes para supermercados, que es más simple aún que los interiores procesos de envasado al no requerir de máquina de ayuda y necesitar solamente una pequeña habilidad en el manipulado de grandes piezas.

- f) El proceso de recogida de aceites es simple, muy apropiado para una manipulación sencilla y de gran impacto social. A diferencia de otros procesos industriales en que el trabajo se realiza básicamente en las naves de producción, éste se realiza conectando ampliamente con la sociedad y con la empresa. Se requiere habilidad para conducir el vehículo de recogida y entrega del aceite. Es un proceso que podría ampliarse a otros municipios y centralizar la recogida y procesado en un solo CEE (el más cercano a la planta de reciclaje).

Desligar la actividad empresarial de la de apoyo permitiría aprovechar aún más las sinergias que pueden darse entre los centros:

- a) Potenciando la flexibilidad ocupacional. Cesión del capital humano atendiendo a los perfiles por capacidades, a las necesidades de los distintos centros, al incremento de la productividad y/o a la empleabilidad de las personas con discapacidad.
- b) Mejorando la coordinación entre los diferentes centros y áreas de atención y negocio.
- c) Buscando espacios comunes de encuentro entre técnicos, responsables, áreas y centros/servicios.
- d) Compartiendo una misma filosofía y misión.
- e) Siendo más eficaces en la capacitación, formación y reciclaje de los técnicos: equipos multiprofesionales y transversales (centros y áreas).
- f) Unificando/compartiendo la gestión del desarrollo comercial: necesidades del entorno-territorio, potencialidades del territorio, participación y representación social, etc.

Pero la propuesta fundamental en relación a la intercooperación integral y generación de sinergias entre CEE sería la de crear una macroestructura con personalidad jurídica de Fundación que tuviera tres áreas: una de gestión de personas, de la que colgaría el departamento de apoyos y gestión. Otra social, dedicada al ocio, vivienda, sensibilización y trabajo con la sociedad civil, y una tercera empresarial, de la que dependerían los departamentos de administración, financiero, compras y marketing y producción comercial. El departamento de marketing se

dedicaría a las subdivisiones de investigación de mercados, I+D y nuevos negocios, grandes cuentas y publicidad y promoción. Del departamento de producción y comercial colgarían cada uno de los CEE dispuestos a intercooperar (Ballesteros y col., 2011: 121).

3. Conclusiones

Los CEE son un modelo protegido de inserción para personas con discapacidad en el mercado laboral, un modelo de economía social. En ellos encontramos el mayor porcentaje de personas discapacitadas que trabajan. Además de la función social para la que fueron creados, también protagonizan una importante labor económica y productiva. Si bien es cierto que la crisis económica ha castigado más tarde a estos centros que al resto de las empresas, hoy ya es una evidencia la destrucción de empleo en su interior, lo que hace necesario más que nunca la búsqueda de alternativas para rentabilizar económicamente estos centros mediante la creación de sinergias con el entorno y con los otros CEE.

El trabajo de reflexión y análisis elaborado por un equipo interdisciplinar de profesores universitarios, *Propuestas para la colaboración entre centros especiales de empleo*, establece una relación de 25 medidas de interés para invertir la tendencia del mercado (Ballesteros y col., 2011: 123-124), y que transcribimos a continuación a modo de conclusión:

1. Reforzar y ampliar algunos de los trabajos que tienen una mayor visibilidad para los vecinos.
2. Lanzar alguna actividad concreta que les permita darse a conocer a consumidores finales para mostrar su competencia profesional. Por ejemplo, en el área de limpieza industrial/a domicilio.
3. Crear una marca y un logotipo que la visualice, y también submarcas sectoriales o territoriales.
4. Planificar la labor comercial llevando a cabo una búsqueda activa de clientes interesantes. Unificar esfuerzos.
5. Buscar nuevos clientes (evitar la excesiva dependencia de un solo cliente).
6. Crear una figura que articule las necesidades de empleo de cada centro e incluso de empresas de la comarca.
7. Explorar la idea de crear una ETT social.

8. Empoderar a los usuarios (para lo cual lo primero que debe hacerse es dejar de llamarles así, para utilizar el vocablo ‘trabajadores’) y hacerles partícipes de la marcha del negocio y de la toma de decisiones.
9. Realizar la plantilla (descripción de puestos de trabajo/categorías) de cada CEE y diseñar planes de carrera y promoción enfocados a la empleabilidad futura.
10. Separar la formación/cualificación profesional de la formación en habilidades sociales.
11. Reforzar la proximidad de instalaciones y el destacamento de personas técnicas de los clientes industriales en las instalaciones.
12. Adaptar algunos procesos (montaje de ordenadores) para que puedan ser compartidos por otro tipo de trabajadores con otro tipo de discapacidades/enfermedad mental.
13. Especializar los Centros. Unificar actividades.
14. Ampliar algunas actividades locales al resto de municipios (recogida de aceite realizada por todos los CEE y luego centralizar su almacenamiento y procesado).
15. Cambiar la estructura empresarial segregando el área empresarial del área social, y unificando todas las funciones de apoyo (administración, márketing) en una sola estructura común.
16. Segregar en empresas independientes las funciones no esenciales.
17. Potenciar la flexibilidad laboral y la cesión de capital humano.
18. Evitar la competencia feroz entre los propios centros.
19. Compartir recursos (financieros): centros más rentables «sostienen» aquellos otros que no lo son; picos de tesorería puntuales pueden ser necesitados por otros centros (¿cooperativa de crédito?).
20. Crear una central de compras.
21. Buscar nuevas formas creativas de financiación que a la vez refuercen el sentimiento de pertenencia al territorio (sacar acciones a la venta entre familias y sociedad civil).
22. Crear un instrumento (web, catálogo) que permita el desarrollo de un mercado social.
23. Trabajar en red con otras empresas de economía social.
24. Identificar y separar los ingresos de explotación del negocio de otros ingresos por patrocinios o subvenciones.
25. Realizar un estudio contable/analítico y de origen/aplicación de fondos.

4. Anexos

Anexo I

Procedimiento técnica DAFO

1. Se enuncia la cuestión a debatir y se explica el procedimiento a seguir.
2. A cada persona se le entrega un folio donde aparezca la matriz DAFO
3. Cada persona ha de escribir en cada uno de los cuadrantes los aspectos que así considere.
4. Si las personas tienen dificultad para escribir, un monitor escribirá fielmente lo que sea dictado.
5. Se forman pequeños grupos y se intercambian las matrices formuladas.
6. Se recogen todas las matrices y se elabora una que tenga todas las aportaciones.
7. Se debate en plenario
8. Se elabora una matriz final

Fuente: Montañés, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona, UOC. págs. 155-156

Procedimiento de la técnica DELPHI

1. Se seleccionan a los expertos.
2. Se contacta con los mismos y se explica el funcionamiento.
3. Se elabora el cuestionario con las preguntas que interesa conocer.
4. Se envía el cuestionario a los expertos, señalando la fecha tope para enviar las respuestas.
5. Se redacta un informe con la información aportada por los expertos.
6. Se envía un informe a los expertos. Se ruega que envíen, dentro de un plazo señalado, las sugerencias que estimen oportunas.
7. Se redacta un nuevo informe.
8. La secuencia (pregunta-respuesta-redacción de informe) se puede repetir hasta que se vea que un nuevo envío apenas proporcionara una nueva información.

Fuente: Montañés, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona, UOC. págs. 151-152

Anexo II

Etapas 1 IAP. Conversación y reflexividad inicial

- Se mantiene una primera conversación con la entidad promotora para conocer su requerimiento.
- Se configura equipo técnico de la investigación.
- Se constituye comisión de seguimiento.
- Se elabora un anteproyecto.
- Una vez hecho el requerimiento por parte de la entidad promotora se procede a contactar con quienes pudieran estar interesados en el proceso.
- Se constituyen las comisiones de trabajo que se estimen oportunas.
- Se elabora un primer mapeo, un sociograma de las relaciones que mantienen entre sí el diverso tejido asociativo con las instituciones y la población en general.
- Se diseña un plan para dar a conocer al conjunto de los ciudadanos el proceso iniciado, para despertar interés en la población por participar en el mismo y crear un clima favorable que consolide los compromisos adquiridos.
- Se entrevista a expertos temáticos, convivenciales y metodológicos.
- Se redacta el proyecto.
- Se recogen y analizan los datos aportados por fuentes secundarias.
- Se hace un inventario de recursos y servicios.
- Se realiza participativamente un diagnóstico inicial.
- Se evalúan los puntos fuertes y débiles internos y las oportunidades y demandas externas.
- Se redacta y prepara para su debate un primer informe provisional.

Fuente: Montañés, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona, UOC. pág. 125

Etapa 2 IAP. Conversación y reflexividad en las redes

- Se pone en marcha la campaña de dinamización social.
- Se confecciona una muestra representativa.
- Se elabora la guía de las entrevistas y de los Grupos de Discusión, así como el protocolo al que proceder con la observación directa y participante.
- Se contacta con las personas y entidades a entrevistar.
- Se realizan las entrevistas individuales, grupales y grupos de discusión, y se aplican las técnicas que se estimen convenientes.
- Se analiza el material recogido.
- Se da cuenta de los grupos socioculturales presentes en el municipio, su estructura relacional y cuáles son sus demandas y necesidades sociales.
- Se elabora un segundo informe provisional.
- Se redacta un informe divulgativo en donde se expone, de manera resumida y fácil de leer, la información que se haya recabado hasta el momento.

Fuente: Montañés, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona, UOC. pág. 125

Etapa 3 IAP. Reflexividad inter e intragrupal

- Se entrega el informe divulgativo a los diferentes actores que han participado en el proceso.
- Se continúa con la campaña de dinamización/información.
- Se convoca a los actores implicados en el proceso a los encuentros participativos de creatividad social.
- Se diseña el modo de proceder para debatir y reflexionar participadamente sobre la información producida.
- Se realizan los Encuentros participativos de creatividad social.
- Se somete a valoración la información generada.
- Se acuerdan los pasos que, redefiniendo los datos, hagan a avanzar la investigación participada.
- Se redacta un informe provisional.

Fuente: Montañés, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona, UOC. pág. 126

5. Bibliografía

- AA.VV. (2007). *Congreso Nacional de Empleo y Discapacidad*. Burgos, 2007. Edita AFEM.
- AFEM (2006). *Libro verde sobre los itinerarios hacia el empleo de los jóvenes con discapacidad intelectual*. Badajoz: Asociación FEAPS para el Empleo.
- AFEM (2008). *Libro blanco sobre los itinerarios hacia el empleo de los jóvenes con discapacidad intelectual*. Burgos: Asociación FEAPS para el Empleo.
- BALLESTEROS, C (coord.), CARRILLO, D.; GARCÍA, I; GIMÉNEZ, S.; HUERTAS, S.; MELARA, M.P; SANZ, M.A. (2011). *Propuestas para la colaboración entre Centros Especiales de Empleo*. Madrid: AFEM.
- BAREA, J y MONZÓN, J. L. (2008). *Economía social e inserción laboral de las personas con discapacidad en el País Vasco*. Fundación BBVVA.
- BERUMEN, S.A. (2006). *Competitividad y Desarrollo Local*. Madrid: ESIC.
- BLECKLEY, S. (1997). «How Can the Co-operative Sector Contribute to the Development of a Stakeholder Economy?». *Journal of Co-operative Studies*, págs. 59-70.
- BROGNA, P. (2006). *El nuevo paradigma de la discapacidad y el rol de los profesionales de la rehabilitación*. Argentina: El Cisne.
- BRUNET ICART, I. ; BELZUNEGUI ERASO, A. (2001). «En torno a las redes de empresa y el territorio». *REIS: Revista española de investigaciones sociológicas*. Nº 95, págs. 69-98.
- CASADO, D. (2004). «Conocimiento y gestión del empleo de las personas con discapacidad». *Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, nº50, págs. 47-72.
- CEPES (2009). *La economía social en España 2008/2009*. Madrid: Servimedia.
- CERMI (2007). «Congreso de AFEM, red de CEE de personas con discapacidad intelectual». *Cermi.es* nº55, págs. 20-21.
- CERMI (2009). «La crisis se ceba en los centros especiales de empleo». *Cermi.es*, num. 81, pág. 16.
- CERMI (2010). «Avances en empleo para la discapacidad. Ley 27/2009, de 30 de diciembre, de medidas urgentes para el mantenimiento y el fomento del empleo y la protección de las personas desempleadas: incidencia sobre las personas con discapacidad». *Cermi.es*, nº87, pág. 14.

- CES (1995). *Informe núm. 5* «Sobre la situación del empleo de las personas con discapacidad y propuestas para la reactivación». Madrid: CES.
- CLAKSON, M.B. (1995). «A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance», *Academic of management review*, págs. 92-117.
- COMISIÓN MUNDIAL DEL MEDIO AMBIENTE Y DEL DESARROLLO (1992). *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza Editorial.
- COVEY, S. (2008). *El octavo hábito. De la efectividad a la grandeza*. Ed. Paidós Empresa.
- CUETO, B.; MALO, M. A.; RODRÍGUEZ, V. y FRANCOS, C. (2009). *Trayectorias laborales de las personas con discapacidad y centros especiales de empleo: análisis empírico con la MCVL*.
- DE PABLO y col. (2003). *Desarrollo Local. Una estrategia para afrontar la globalización contando con personas*. Almería: Universidad de Almería.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. (1995). «The Stakeholder Theory of the Corporation: concepts, evidence and implications», *Academic of management review*, págs. 65-91
- ESTEBAN, R.; PÉREZ, F. y SOLÁ, X. (2009). *La aplicación del Derecho del Trabajo en los Centros especiales de empleo*. Valencia: Tirant.
- FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2009). *El alma de las organizaciones*. Mind Value.
- FERNANDEZ, E.; FERNANDEZ, M., y AVELLA, L. (2006). *Estrategia de producción*. 2ª edición, Mc Graw Hill.
- FERRERAS A., y TORTOSA, L. (2003). «Proyecto ADAPREC. Adaptación de puestos de trabajo industriales a personas con discapacidad». *Revista de Biomécanica editada por el Instituto de Biomecánica de Valencia*. Vol. 38, págs. 27-31.
- GARCÍA ROCA, J. (1999). «Tercer Sector e Inserción social». En *Alternativas: Cuadernos de Trabajo Social*, nº 7. págs. 47-62.
- GARCÍA VALVERDE, M. y GONZÁLEZ, R (2004). «Discapacidad y Trabajo. Un balance tras el año europeo de las personas con discapacidad», *Temas Laborales*, núm. 75, págs. 79-93.
- GASALLA, J. M. (2003). *Marketing de la formación de directivos*. Madrid: Pirámide ESIC.
- GIMENEZ RODRÍGUEZ, S. «Los agentes de socialización», en FERMOSE, P. y PONT, J. (2000). *Sociología de la educación*. Valencia: Nau Llibres.

- GOÑI, J.J. (2007). «El trabajo en red y la generación de valor». *Harvard Deusto Business Review*, 2007, págs. 58-63.
- TEZANOS, J.F. (2001). *La sociedad dividida*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- HEIZER, J. y RENDER, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas*. 8ª edición. Pearson, Prentice-Hall.
- IBARRA, S. Accesible en Septiembre de 2009 en: <<http://www.monografias.com/trabajos16/configuraciones-productivas/configuraciones-productivas.shtml>>.
- IOE, CIMOP (1998). *Discapacidad y Trabajo en España. Estudio de los procesos de inclusión y exclusión social de las personas con discapacidad*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Secretaría General de Asuntos Sociales, Instituto de Migraciones y Servicios Sociales.
- JAMESON, A. *Disability and employment – Review of literature and research. Equal Employment Opportunities Trust*. Mayo 2005. Accesible en Septiembre de 2009: <http://www.eeotrust.org.nz/content/docs/survey/dis_empl_survey_report.doc>.
- JOHNSON, G., SCHOLE, K. y WHITTINGTON, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- JONES, T. E. (1995). «Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics». *Academic of management review*, págs. 404-435.
- JORDAN DE URRÍES, F.B. y VERDUGO, M.A. (2010). *Informe sobre la situación de los Centros Especiales de Empleo en España*. Salamanca: Instituto Universitario de Integración en la Comunidad, Universidad de Salamanca.
- KELLER, K.L. (2002). «La tarjeta de informe de la marca». En *Nuevas tendencias en Marketing*, de *Harvard Business Review*, págs. 7-32. Barcelona: Deusto.
- KUMAR, N. (2005). *El Marketing como estrategia*. Barcelona: Deusto.
- LANZAS, V.; LANZAS, L. y MONTROYA, L. (2005). «Creación de empresas inteligentes, cinco disciplinas que contribuyen al proceso». *Scientia et Técnica*. Año XI. Nº 28. Octubre.
- LARRÉCHE, J. C. y col. (2007). *Administración del Marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- LE BORTERF, G. (1981). «La investigación participativa como proceso de educación crítica. Lineamientos metodológicos», en AA.VV. *Investigación participativa y praxis rural*. Lima: Mosca Azul.
- LEVITT, T. (2007). «La miopía del marketing». En *Los mejores artículos de Ted Levitt sobre Marketing*, de *Harvard Business Review*, págs. 309-350. Barcelona: Deusto.
- LEWIN, K. (1946). «Action research and minority problems». *Journal of Social Issues* 2 (4), págs. 34-46.
- LÓPEZ DE CEBALLOS, P. (1989). *Un método para la investigación participativa*. Madrid: Popular.
- LÓPEZ, C.M. y SECO, E. (2005). Discapacidad y empleo en España: su visibilidad. *INNOVAR Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Julio a Diciembre de 2005, págs. 59-72.
- MARCHIONI, M. (2001). *Comunidad, participación y desarrollo, Teoría y metodología de una intervención comunitaria*. Madrid: Popular.
- MARCHIONI, M. (1994). *La utopía posible. La intervención comunitaria en las nuevas condiciones sociales* Tenerife: Bencho.omo.
- MARCHIONI, M. (1999). *Comunidad, participación y desarrollo, Teoría y metodología de una intervención comunitaria*. Madrid: Popular.
- MARTÍNEZ, J.L.; CARBONEL, M., y AGÜERO, A. (2006). *Los stakeholders y la acción social de la empresa*. Madrid: Ediciones Jurídicas y Sociales.
- MASLOW, A. (1998). *El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del Ser*. Barcelona: Ed. Kairos.
- MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (1995). *Voluntariado y personas mayores. Una experiencia de Investigación Acción Participativa (IAP)*.
- MONTAÑÉS SERRANO, M. (2009). *Metodología y técnica participativa. Teoría y práctica de una estrategia de investigación participativa*. Barcelona: UOC.
- MORENO, M. et alii (2009). «La empresa con sentido». *Harvard Business Review*. Nº 175, págs. 3-12.
- OBSERVATORIO ESTATAL DE DISCAPACIDAD (2012).
- NAVARRETE M., y PAC, D. (2001). *Discapacidad, formación y mercado de trabajo*. Salamanca: VI Congreso Español de Sociología, Federación Española de Sociología.

- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD (2001). *Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y de la Salud (CIF)*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- PALAZÓN ROMERO, F. (1993). «Implicación acción-reflexión-acción», en *Investigación Acción Participativa*. Monográfico de Documentación Social. Madrid: Caritas española.
- PÉREZ QUINTANA, V. (2008). *Fórmulas de Intercooperación*. UCMTA.
- PORTER, M. (2002) *Ventaja Competitiva*. México: CECSA.
- PRECEDO LEDO, A. (2004). *Nuevas realidades territoriales para el siglo XXI. Desarrollo local, identidad territorial y ciudad difusa*. Madrid: Síntesis.
- RAMOS FEIJOO, C. (2000). «Enfoque comunitario, modernidad y post-modernidad. El trabajo social con la comunidad en tiempos de la globalización». *Alternativas: Cuadernos de Trabajo Social*. Nº 8, págs. 185-204.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (1992). *Diccionario de la Lengua Española*. Madrid: Espasa Calpe.
- RODRÍGUEZ DÍAZ, M.C. *et alii* (2007). «Construcción participativa de un modelo socioecológico de inclusión social para personas en situación de discapacidad». En *Acta Colombiana de Psicología*. Vol. 10, nº 2, págs. 181-189.
- ROMAÑACH, J., y LOBATO, M. (2005). *Diversidad funcional, nuevo término para la lucha por la dignidad en la diversidad del ser humano*. Foro de Vida Independiente.
- ROSENBERG, M. (2008). *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Buenos Aires: Ed. Gran Aldea Editores.
- RUBIO ARRIBAS, F. J. (2003). «La construcción social del empleo protegido: Los Centros Especial de Empleo». *Nómadas: Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas*. Nº 8.
- SÁNCHEZ MEDINA, A. (2004). «Desarrollo sostenible y capital intelectual de un territorio», en *Contribuciones a la Economía*. Texto completo en <<http://www.eumed.net/ce/>>.
- SÁNCHEZ-CERVERA SENRA, J. M. y SÁNCHEZ-CERVERA VALDÉS, J. M. (2005). «Los enclaves laborales». *Siglo Cero: Revista Española sobre Discapacidad Intelectual*, Vol. 36, Nº 214, 2005, págs. 30-40.

- SCHARTZ, K.; SCHARTZ, H., y BLANCK, P. (2002). «Employment of persons with disabilities in Information Technology jobs». *Literature review for «IT Works»*. *Behavioral Sciences and the Law*. Vol. 20, págs. 637-657.
- SIMONELLI, A., y CAMAROTTO, J. (2008). «Analysis of industrial tasks as a tool for the inclusion of people with disabilities in the work market». *Occupational Therapy International*. Vol. 15. 3, págs. 150-164.
- TEZANOS, J.F. (2001). *La sociedad dividida*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- TURBULL, S. (1997). «Stakeholder Co-operation». *Journal of Co-operative Studies*, págs. 18-52.
- VERDUGO, M.A. y JORDÁN DE URRÍES, F.B. (2007). *Los Centros Especiales de Empleo en la Comunidad de Madrid. Un estudio de sus características y de la percepción de sus usuarios*. Informe de Investigación. Salamanca: INICO, Universidad de Salamanca.
- VILLA, P. (1990). *La estructuración de los mercados de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia*. Colección Economía del Trabajo. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.



La col·lecció Quaderns per a la Inclusió Social pretén ser el vehicle periòdic d'anàlisi i de reflexió-formació vers temes que en aquests temps ocupen i preocupen la societat: la vulnerabilitat i l'augment de riscos socials. Des d'aquestes pàgines s'aporten respostes i propostes per millorar i optimitzar els processos i mètodes d'intervenció social, així com identificar problemàtiques en funció de l'entorn per aportar-hi coneixement i pensament a un objectiu específic: el manteniment i l'enfortiment de la cohesió social.

Col·laboren



Fundación ONCE
para la cooperación e integración social
de personas con discapacidad

Desenvolupament **Local** 



Diputació Tarragona



[publicacions]

urv