

CERMI

Plan Estratégico 2005-2010 para la inserción laboral de las personas con discapacidad

Proyecto elaborado con la colaboración de Philanthropos Consultores

Cofinanciado por:



Con la colaboración de:





Índice del documento

1. Presentación	3
▲ El valor de la planificación estratégica	3
▲ Objetivos del Plan Estratégico de Empleo del CERMI.....	5
▲ El Plan Estratégico en el marco de ayudas de la FLV.....	5
▲ Estructura del presente documento.....	7
2. Metodología de trabajo	8
▲ Planteamiento metodológico general	8
▲ Técnicas de recogida y análisis de información empleadas.....	9
3. Diagnóstico inicial	14
▲ El CERMI hoy	14
▲ La necesidad de un Plan Estratégico de Empleo	20
▲ La organización ante sus retos de presente y futuro.....	21
4. Definición de los ejes estratégicos	28
▲ Ejes de fortalecimiento de la actividad en pro de la inserción laboral.....	29
1. Empleo e integración laboral	29
2. Mujer y discapacidad.....	31
▲ Ámbitos de carácter transversal de interés especial para la organización.....	34
3. Participación e integración de los socios.....	34
4. Articulación territorial y fortalecimiento de la red estatal.....	36
5. Ordenación del trabajo entre el CERMI y sus socios.....	38
6. Refuerzo del liderazgo, interlocución y proyección externa	39
5. Hacia la operativización del Plan Estratégico	41
▲ El Documento Operativo para la Acción (DOA).....	41
▲ Ejes, líneas de actuación y medidas concretas	42
▲ Priorización, calendarización, hitos y responsables de las medidas	44
▲ Ordenación de las medidas por calendarización y prioridad.....	46
▲ Apuntes sobre la implementación y seguimiento del P. E. de Empleo.....	48
6. Anexos	50
▲ Soportes técnicos empleados en la investigación.....	50
▲ Listado de entidades y de personas participantes	58



1. Presentación

▲ El valor de la Planificación Estratégica

Allá por los años '70, los primeros Planes Estratégicos supusieron un intento de las compañías privadas por controlar la creciente incertidumbre en la que se sumergía su actividad. La planificación empresarial acometida hasta la fecha, denominada "Planificación Racional", exigía el diseño de una serie de etapas muy específicas de cara a alcanzar el objetivo concreto al que se quería llegar, contando con que el entorno permaneciera más o menos estable para poder avanzar en la dirección adecuada. Sin embargo, en un contexto de cambio constante, el esfuerzo por prever con minuciosidad las acciones a emprender se tornaba más bien estéril.

Así pues, la [planificación estratégica](#) aparecerá como un mecanismo que va a permitir conciliar la inevitable necesidad de mirar hacia el futuro con el reconocimiento de las limitaciones existentes a la hora de preverlo y de controlarlo. Para hacer compatible la mirada hacia el futuro con las incertidumbres que esto comporta, el pensamiento estratégico va a reemplazar la lógica del "paso a paso hasta llegar a un objetivo último", propia del planteamiento racional, por una nueva lógica del "faro que ilumina el camino, que orienta los pasos a seguir", sin especificar de forma rígida cada una de las acciones a desarrollar.



En este nuevo contexto, el pensamiento estratégico intentará dar respuesta a dos interrogantes fundamentales: *¿de dónde partimos?* y *¿dónde nos gustaría estar?* Así pues, la respuesta a estas dos preguntas va a constituir el núcleo de la metodología estratégica, que pivotará inevitablemente sobre dos elementos capitales: el diagnóstico y el consenso, articulado éste de formas muy diversas. Por un lado, la planificación estratégica parte de un conjunto de técnicas que permiten conocer la situación de partida de una organización determinada -*¿de dónde partimos?*-, pero por el otro esto se complementa con métodos destinados a la construcción de posibles escenarios de futuro y a propiciar la elección consensuada de uno de estos modelos de desarrollo futuro -*¿dónde nos gustaría estar?*-. Así pues, cualquier Plan Estratégico deberá interpretarse como una determinada combinación de sus elementos principales -el diagnóstico y el consenso-, y su éxito radicará en lo adecuado del equilibrio que se establezca entre ambas dimensiones.

Sin embargo, para resumir el enorme potencial de la planificación estratégica aún nos falta un interrogante clave que no podemos dejar de lado: *¿por qué queremos avanzar hacia un escenario concreto?* Esta pregunta remite de forma clara a un debate acerca de los principios y los valores que inspiran cualquier Plan Estratégico, y este debate no hace sino poner el acento en un tercer elemento nuclear que no es otro que la **participación**. En efecto, los Planes Estratégicos organizacionales o territoriales suelen presentarse no únicamente como un instrumento más o menos útil de planificación, sino también como una forma de promover y articular la participación de los diversos actores en el proceso, potenciando el dinamismo y la capacidad de acción de los sujetos implicados. Los Planes no buscan imponer consensos más o menos amplios, sino que tienen como objetivo legitimar y justificar sus resultados a partir de un planteamiento que encuentra en la participación uno de sus principales valores.

En vista de lo anterior, podemos decir que el diagnóstico, el consenso y la participación son los tres elementos que dan sentido y coherencia a cualquier Plan Estratégico. La particular combinación de estos tres elementos condicionará sin duda el resultado final del proceso, pero lo que parece claro es la necesidad de que todos ellos concurren para que podamos hablar de un planteamiento verdaderamente estratégico a la hora de definir el modelo de organización que se quiere para el futuro.



▲ Objetivos del Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad

En consonancia con lo expresado anteriormente, el Plan Estratégico del CERMI se ha planteado para cubrir una serie de objetivos fundamentales, entre los que destacan los que a continuación mencionamos:

- ▶ La reflexión sobre los éxitos y los fracasos del pasado y la prospección acerca de lo que podrá ocurrir en el futuro.
 - ▶ La reflexión acerca de las mejores fórmulas de actuación que puedan permitir trabajar para lograr un objetivo tan destacado como es el **incremento de las tasas de inserción laboral del colectivo de personas con discapacidad**.
 - ▶ La reflexión acerca de la estructura de la organización, para avanzar hacia un modelo que facilite la consecución de los nuevos retos que se plantean evaluando de manera realista los recursos que van a ser necesarios.
 - ▶ La redefinición -o bien la validación- de la razón de ser del CERMI, de las actividades que se llevan a cabo y de los roles que se desempeñan en la actualidad.
 - ▶ La creación de un documento que, una vez difundido, permita el consenso entre los diferentes actores del sector, de modo que pueda generarse una suerte de discurso compartido que facilite la comunicación hacia dentro y hacia fuera.
 - ▶ La identificación de aquellos ejes estratégicos que vertebran la actividad y el desempeño futuro del CERMI, definiendo líneas de actuación y priorizando medidas a desarrollar.
- ▲ El Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad en el marco de ayudas de la FLV
-

Otro apunte necesario en esta presentación consiste en explicar que para la elaboración del Plan Estratégico se ha contado, además de con los recursos propios del CERMI, con una ayuda financiera externa procedente del Fondo Social Europeo (FSE).



Esta subvención ha sido canalizada a través de la convocatoria de ayudas abierta y permanente publicada en el Boletín Oficial del Estado (BOE) el 27 de enero de 2004. Dicha convocatoria es promovida por la Fundación Luis Vives como organismo intermediario de la Subvención Global del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación (de los Objetivos 1 y 3 del FSE) para el periodo 2000-2006. De hecho, la ayuda de la Fundación Luis Vives está concebida con el objetivo de fortalecer a las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) que promueven la inserción laboral de las personas con discapacidad o de otros colectivos de personas en riesgo de exclusión. Más en concreto, y con la finalidad de apoyar la calidad en la gestión de este tipo de organizaciones, la convocatoria de ayudas abierta y permanente subvenciona la elaboración de este tipo de Planes Estratégicos como parte de proyectos integrales.

En el primer trimestre de 2004 el CERMI había preconcebido la idea de promover la elaboración de un Plan Estratégico que ayudara a imaginar el futuro próximo de la organización, la cual estaba especialmente preocupada por los bajos índices de ocupación que presentan en España las personas con discapacidad en comparación con el resto de países de la Unión Europea. Por el mes de marzo, el CERMI comenzó a diseñar un proyecto en el cual se integraba la elaboración misma del Plan junto con su edición y difusión en una jornada específicamente organizada a estos efectos. Dicha idea de proyecto se presentó ante la Fundación Luis Vives en julio de 2004, y esta Fundación resolvió a favor de subvencionarla (según Resolución de su Director General que aparece en el BOE de 16 de octubre de 2004).

Esta ayuda financiera ha supuesto un importante empuje para la elaboración del presente Plan en el que ha sido necesario contar con el apoyo de colaboradores expertos y proveedores externos.

Por su lado, el CERMI, aparte de contribuir activamente en la dirección y coordinación de todas las actuaciones, ha ido atendiendo todos los requerimientos técnicos y administrativos que la Fundación Luis Vives le ha transmitido y, en el momento en que este Informe esté difundiéndose, estará listo para proceder al cierre del proyecto conforme a las fechas inicialmente planificadas.



▲ Estructura del presente documento

El Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad del CERMI pretende ser un documento ágil que ayude a orientar la acción y la intervención; en este sentido, hemos optado por una estructura eminentemente centrada en los apartados que tienen que ver con el diagnóstico de partida de la organización (Capítulo 3) y con la batería de ejes estratégicos, de líneas de actuación y de medidas específicas identificadas (Capítulos 4 y 5), proponiendo como colofón un Documento Operativo para la Acción (DOA) que recoja y ordene el conjunto de iniciativas relacionadas con la integración laboral de personas con discapacidad a emprender en el periodo 2005-2010.

No obstante, también nos ha parecido oportuno incluir un Capítulo previo (Capítulo 2) para presentar el marco metodológico general y el conjunto de técnicas que hemos llevado a cabo para elaborar el Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad. La referencia al enfoque y a la técnica es prácticamente obligada en cualquier tipo de trabajo de investigación, pero desde nuestro punto de vista esto es más necesario si cabe en el caso de un ejercicio de planificación estratégica, puesto que, como anunciábamos al principio, la metodología se convierte en un elemento clave del éxito de la iniciativa.

Por último, presentamos un anexo (Capítulo 6) que recoge los listados de participantes en cada una de las técnicas empleadas, así como los soportes utilizados para extraer la información requerida.



2. Metodología de trabajo

▲ Planteamiento metodológico general

De cara a la elaboración del presente Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad hemos partido de un estudio previo apoyado en un enfoque metodológico abierto y plural, con el objetivo de ajustarse de forma más apropiada al contexto en el que se ha desarrollado esta investigación. Así, hemos partido desde un enfoque eminentemente cualitativo para apoyarnos en una serie de técnicas y herramientas que han aportado la información necesaria para construir las bases del Plan.

Por otro lado, también nos ha parecido oportuno habilitar un proceso de feed-back o retroalimentación con las personas que han intervenido en las diversas técnicas de investigación planteadas, de forma que la información que hemos ido procesando les ha sido “devuelta” para mantener viva y actualizada su implicación en el proceso. Sin llegar a poner en marcha un esquema de Investigación-Acción Participativa (IAP), sí hemos intentado cuidar que el grueso del estudio previo estuviera perfectamente acompañado por los sujetos que han intervenido en sus diferentes fases, que en términos generales han sido expertos en materia de empleo y personas con discapacidad.



La opción por un enfoque cualitativo tiene una justificación muy sencilla: tratándose de la elaboración de un Plan Estratégico como el que aquí nos ocupa, nos interesaba por encima de todo aproximarnos a los discursos, tanto individuales como colectivos, formulados por las personas que integran el CERMI. Entendemos que un análisis estructural era mucho más interesante que una proyección cuantitativa, por lo que hemos centrado el grueso de nuestro trabajo de campo en el **ámbito discursivo**. Nos han interesado las narraciones, aunque se refirieran a datos, y no tanto los datos en sí mismos. De este modo, las opiniones, valoraciones, visiones, temores y preferencias de futuro de los sujetos que articulan el CERMI han sido las que han dado coherencia a las líneas de actuación y a las medidas concretas en las que se materializa la propuesta de intervención del presente Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad.

▲ Técnicas de recogida y análisis de información empleadas

Tal y como hemos señalado, el enfoque del estudio previo se ha apoyado en un **enfoque metodológico abierto y plural**, con lo que las técnicas empleadas a la hora de extraer la información para componer el Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad han sido diversas. En concreto, nos hemos apoyado en las siguientes:

1. Revisión de fuentes documentales
2. Entrevistas a informantes clave
3. Entrevistas abiertas semiestructuradas
4. Grupo Delphi electrónico

1. Revisión de fuentes documentales

Como paso previo al abordaje del trabajo de campo, la revisión de fuentes documentales aporta una información muy útil para acotar el objeto de estudio y definir los parámetros del mismo. En este sentido, las fuentes documentales a las que hemos acudido han sido fundamentalmente de tres tipos:

- > fuentes bibliográficas
- > fuentes electrónicas
- > publicaciones periódicas



El recurso a las fuentes bibliográficas nos ha servido para profundizar el conocimiento acerca del sector de las personas con discapacidad. Teniendo en cuenta que pretendíamos hacer un abordaje extensivo de la materia, incorporando al debate al conjunto de organizaciones que trabajan con personas con discapacidad, nos parecía oportuno disponer de una información útil y actualizada acerca de las particularidades y la problemática específica de cada uno de los tipos de discapacidad.

Por su parte, las fuentes electrónicas nos han servido para conocer mejor a las organizaciones con las que íbamos a interactuar a lo largo del proceso de elaboración del Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad. De este modo, hemos visitado las páginas web de las entidades adheridas al CERMI, así como la de la propia organización Estatal, conociendo de primera mano las problemáticas abordadas por estas entidades –en especial aquellas relacionadas con aspectos laborales- y teniendo acceso a documentos on-line y fuentes de información de gran utilidad en esta fase de aterrizaje.

Por último, también hemos considerado oportuno trabajar con aquellas publicaciones que muchas organizaciones del sector de la discapacidad editan con cierta periodicidad, y que van desde los boletines semanales hasta los periódicos y revistas quincenales o las monografías trimestrales. Esta fuente de información tiene la particularidad de que permite seguir muy de cerca los debates que se están produciendo en la actualidad, casi a tiempo real, facilitando el acceso a las visiones existentes y los principales argumentos esgrimidos en los distintos debates. De alguna forma, las publicaciones de este tipo aproximan al día a día de las organizaciones y, por ende, del sector de la discapacidad.

2. Entrevistas a informantes clave

Todavía en un momento inicial de toma de contacto, las entrevistas a informantes clave tienen la finalidad de permitir componer lo que se denomina una “[imagen de contexto](#)”, es decir, una aproximación cualificada a las particularidades del escenario en el que se va a desarrollar el trabajo de planificación.

En este tipo de entrevistas el interés no radica tanto en el análisis estricto de las opiniones personales vertidas por los informantes como el cuadro general que éstos trazan con sus respuestas al cuestionario. Por expresarlo de otro modo, las entrevistas a



informantes clave no aportan en esencia información acerca del objeto de estudio pero sí posibilitan la inserción de éste en un contexto determinado.

En el caso concreto de presente Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad, las entrevistas a informantes clave se han circunscrito a la Dirección Técnica del CERMI, entendiendo que este órgano podría ser el que aportara una visión más de conjunto y de contexto acerca de las características de la organización, de las particularidades de sus miembros y de la problemática que orienta el trabajo desarrollado en el ámbito de la discapacidad y el empleo.

3. Entrevistas abiertas semiestructuradas

Las entrevistas abiertas tienen como objetivo recabar información de forma directa a partir de los sujetos que componen la muestra de trabajo. A la hora de diseñar los modelos de entrevista utilizados a lo largo de la elaboración del presente Plan, nos ha parecido más oportuno optar por un guión abierto y semiestructurado en lugar de recurrir al clásico formato de preguntas rígidas y cerradas.

De este modo, sí se definieron ciertos ámbitos o bloques temáticos de interés, pero se dejó abierto un amplio margen para que la entrevista transcurriera en direcciones no fijadas de antemano. Por este motivo se pudieron abordar numerosas temáticas de interés para las personas entrevistadas, temáticas que difícilmente hubieran encontrado acomodo en el guión inicial si éste hubiera quedado totalmente predefinido por el equipo investigador. A su vez, estos ámbitos de interés, centrados en el empleo y en las mujeres con discapacidad, se acompañaban de otra serie de líneas temáticas transversales que informaban sobre el contexto en el que se insertaban las problemáticas tratadas.

En lo que se refiere a la muestra anteriormente mencionada, ésta fue convenida con la Dirección Técnica del CERMI, respetando como principio fundamental la mayor representación posible de entidades adheridas al CERMI. De este modo, la muestra – que prácticamente se ajustó al universo total- ha estado compuesta por 24 entrevistas a personas provenientes de 19 organizaciones participantes en el CERMI, de las cuales 4 eran CERMIS autonómicos y 15 se correspondían con entidades de representación nacional. Como se ve, casi la práctica totalidad de asociaciones y plataformas integrantes del CERMI pudieron participar en la ronda inicial de entrevistas, lo que sin



duda contribuyó a enriquecer los resultados obtenidos a través de esta técnica específica.

4. Grupo Delphi electrónico

El Grupo Delphi es una técnica de corte cualitativo que se utiliza para desarrollar pronósticos de sucesos y tendencias futuras en base a la opinión colectiva de un grupo determinado. Así, gracias a las aportaciones de sus participantes, el Grupo Delphi puede generar una serie de escenarios de futuro que permitan aventurar el camino que tomará un asunto o un fenómeno social determinado en el medio y largo plazo.

A pesar de su denominación, el carácter grupal del método Delphi es algo *sui géneris*, puesto que esta técnica, en vez de apoyarse sobre la creación de un grupo cerrado y presencial, se estructura en torno a una serie de recogidas de opiniones que se realizarán sin que los miembros del grupo lleguen a tener un contacto directo. ¿Por qué, entonces, nos referimos a una técnica grupal y no a una serie de entrevistas individuales?

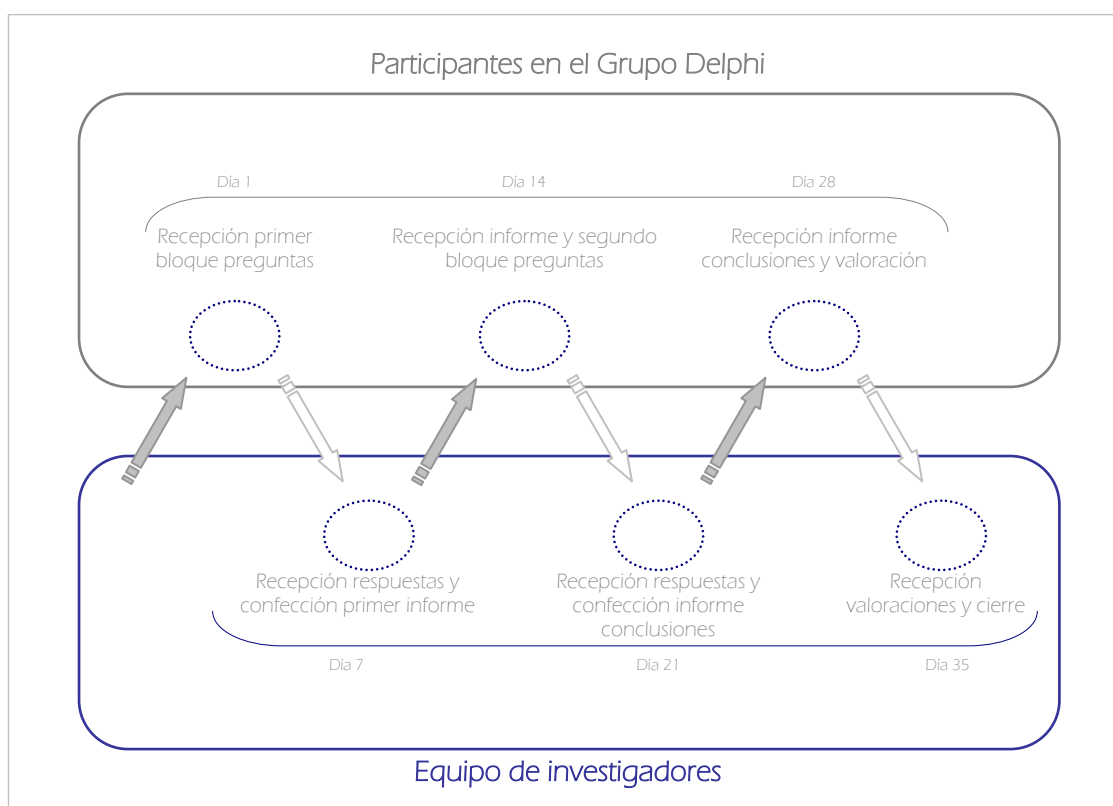
La consideración agregada del Delphi viene determinada por la interrelación que se genera entre las opiniones vertidas por cada uno de sus participantes. Así, a lo largo del periodo en que se desarrolla esta técnica, los integrantes del Grupo van recibiendo informes de resumen del conjunto de respuestas dadas por el resto de participantes, lo que asegura una influencia multidireccional entre las distintas aportaciones recibidas. En última instancia, se trata de avanzar hacia un consenso mínimo e interconectado entre el grupo de expertos que perfilan escenarios futuros en un ámbito concreto de la realidad social.

El Delphi electrónico diseñado para el Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad del CERMI ha tenido como objeto construir una visión compartida acerca del escenario futuro de la organización en los próximos cinco años, identificando riesgos y amenazas y avanzando algunas soluciones y propuestas de mejora. De cara a su operativización, se ha previsto un desarrollo del Grupo en tres momentos específicos:



1. Un primer envío de preguntas de corte más general .
2. Un segundo envío de interrogantes más específicos que se nutran de las respuestas obtenidas en la primera fase.
3. Una etapa final en la que se mandará el borrador de un documento unitario que sintetice las opiniones expresadas colectivamente a lo largo de las fases anteriores.

Tal y como muestra el gráfico que presentamos a continuación, después de cada envío se abrió un plazo máximo de una semana para que cada participante pudiera remitir sus respuestas y valoraciones, sin fijar para éstas un límite de extensión determinado.





3. Diagnóstico inicial

▲ El CERMI hoy

El Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad es la plataforma de representación, de defensa y de acción conjunta de las personas con discapacidad en España -que son ya más de más de tres millones y medio- y de sus familias. Estas personas, conscientes de su situación desfavorecida, deciden apostar por un trabajo colectivo uniéndose a través de las organizaciones en las que se agrupan, para así avanzar en el reconocimiento de sus derechos y poder alcanzar la plena ciudadanía en igualdad oportunidades con el resto de componentes de la sociedad.

Esta organización nace por vía de hecho en 1993, y es fruto del acuerdo de las seis principales organizaciones nacionales de personas con discapacidad (COCEMFE, FEAPS, CNSE, FIAPAS, ASPACE y ONCE). De este modo, el CERMI culmina un proceso de cohesión y de unidad de acción del sector de la discapacidad que fue muchas veces intentado tiempo atrás, pero que resultó difícil de conseguir dada la escasa vertebración social y la tendencia a la atomización y al individualismo que caracteriza a sociedad española.



Hoy, y tras la adhesión de nuevos miembros, se puede decir con total seguridad que el CERMI es la plataforma de representación y de encuentro de las personas con discapacidad en nuestro país, estando constituido por las principales organizaciones estatales de personas con discapacidad, por varios socios adheridos y por un nutrido grupo de plataformas autonómicas de representantes de personas con discapacidad, que a su vez agrupan a más de 2.000 asociaciones y entidades de escala local o regional. En definitiva, el CERMI encarna la representación de más de tres millones y medio de personas con discapacidad.

Organizaciones fundadoras del CERMI

- ▶ Confederación Coordinadora Estatal de Minusválidos Físicos de España (COCEMFE)
- ▶ Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual (FEAPS)
- ▶ Confederación Estatal de Personas Sordas (CNSE)
- ▶ Confederación Española de Asociaciones de Padres y Amigos de los Sordos (FIAPAS)
- ▶ Federación Española de Asociaciones de Atención a las Personas con Parálisis Cerebral (ASPACE)
- ▶ Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE)

Nuevas organizaciones representativas incorporadas al CERMI

- ▶ Confederación Española de Agrupaciones de Familiares y Enfermos Mentales (FEAFES)
- ▶ Plataforma Representativa de Discapacitados Físicos (PREDIF)
- ▶ Federación Española de Instituciones para el Síndrome de Down (FEISD)
- ▶ Consorcio Autismo (formado por la Confederación Autismo España y la Federación Española de Padres de Autistas - FESPAU)
- ▶ Federación Española de enfermedades Raras (FEDER)
- ▶ Federación Española de Daño Cerebral (FEDACE)

Entidades prestadoras de servicios adheridas al CERMI

- ▶ Comité Paralímpico Español (CPE)
- ▶ Confederación Española de Fundaciones (CEF)
- ▶ Federación Empresarial Española de Asociaciones de Centros Especiales de Empleo de Minusválidos (FEACEM)



- ▶ Asociación Empresarial para la discapacidad (AEDIS)

Plataformas territoriales incorporadas al CERMI Estatal

- ▶ CERMI Castilla-La Mancha
- ▶ CERMI Comunidad Valenciana
- ▶ CERMI Andalucía
- ▶ COCARMÍ Cataluña
- ▶ CERMI Galicia
- ▶ CERMI Comunidad de Madrid
- ▶ CERMI Castilla y León
- ▶ CERMI Canarias
- ▶ CERMI Asturias
- ▶ CERMI Aragón
- ▶ CERMI Cantabria
- ▶ CERMI Extremadura
- ▶ CERMI Ceuta
- ▶ CERMI Ciudad Autónoma de Melilla
- ▶ CERMI Región de Murcia
- ▶ CORMIN Navarra
- ▶ CERMI La Rioja

El proceso de ampliación del CERMI a lo largo de estos años siempre ha respondido a una profunda reflexión en el ámbito de la discapacidad. Así, dada la constatación de que las seis organizaciones fundadoras no agotaban el diverso y amplio sector de la discapacidad en nuestro país, uno de los primeros objetivos de la organización fue el de **incorporar** a todas aquellas organizaciones de personas con discapacidad que, siendo representativas en sus ámbitos específicos, desearan **sumar su esfuerzo y su voz** a la tarea de representar, de coordinar y de defender los intereses de las personas con discapacidad en España.

Esta necesidad de completar lo que en el CERMI se denomina “**el círculo de la unidad**” llevó a esta organización, superando profundas divergencias y desencuentros históricos, a abrir un proceso de ampliación que ha permitido la incorporación de nuevas entidades de discapacitados, que no sólo extienden la base representativa del conjunto sino que refuerzan la acción colectiva, erigiendo al CERMI en el referente principal de la discapacidad ante el propio sector, ante las distintas administraciones y



ante el conjunto de la ciudadanía. Sin embargo, “el círculo de la unidad” no se acaba a este nivel. Hay otras entidades que, sin las características de las anteriores, esto es, sin tener carácter estatal o pretender ser puramente representativas, han pasado también a formar parte del CERMI, reforzando su papel de representación global de las personas con discapacidad. Así, el CERMI ha puesto en marcha fórmulas para ir incorporando a las plataformas autonómicas existentes o ha impulsado la creación de las mismas, componiendo de esta forma un mosaico regional de entidades que trabajan de forma coordinada ante sus administraciones territoriales respectivas.

Por último, también se ha dado cabida a otro tipo de entidades que no desarrollan una labor estrictamente representativa sino que son más bien proveedoras de servicios, como es el caso del Comité Paralímpico Español (CPE), de la Confederación Española de Fundaciones (CEF), de la Federación Empresarial Española de Asociaciones de Centros Especiales de Empleo de Minusválidos (FEACEM) o de la Asociación Empresarial para Discapacitados (AEDIS).

En lo que se refiere a su [organigrama de funcionamiento](#), éste, tal y como se recoge en los estatutos de la organización tras su última modificación de junio de 2003, se compone de los siguientes órganos:

► [La Asamblea de Representantes](#)

Este órgano ostenta la máxima representación del CERMI y, según sus estatutos, “encarna la voluntad soberana de dicho Organismo y obliga con sus acuerdos válidamente adoptados a la totalidad de sus miembros”. Todas las entidades integradas en el CERMI son miembros de la Asamblea, y el sistema de votos se reparte de la siguiente manera:

- > Socios Fundadores: 30 votos por organización, con un máximo de 180 votos.
- > Socios ordinarios: 10 votos por organización.
- > Socios adheridos: 10 votos por organización.
- > CERMIS autonómicos: un máximo de 100 votos repartidos proporcionalmente según el peso de representación de las diferentes regiones.

Los miembros de la Asamblea son tres representantes por cada uno de los socios fundadores, dos representantes por cada socio ordinario, dos por cada socio adherido y dos por cada CERMI autonómico en su máximo nivel.



► El Comité Ejecutivo

Este órgano tiene como misión fundamental “la ejecución de los acuerdos adoptados por la Asamblea y la gestión ordinaria de los asuntos de la Asociación, así como su representación frente a todo tipo de organismos e instancias decisorias de carácter público o privado, adoptando para ello cuantas decisiones, pronunciamientos y posiciones sean precisos”. El Comité Ejecutivo está integrado por veinte miembros, distribuidos entre los socios de la siguiente forma: cada uno de los socios fundadores tendrá dos representantes, los socios ordinarios cuatro, los socios adheridos uno y los CERMIS Autonómicos tres.

Del Comité Ejecutivo, a su vez, emanan una serie de órganos con la finalidad de estructurar de un modo más operativo los diferentes trabajos que se realizan. Por un lado, nos encontramos con dos Comisionados específicos, uno de Asuntos Europeos y otro de CERMIS Autonómicos, y por el otro aparecen las Comisiones de trabajo y los grupos de trabajo temáticos.

► La Presidencia y las vicepresidencias

El Presidente, máximo órgano unipersonal del CERMI y elegido por un período de cuatro años por la Asamblea de Representantes, es “el responsable de la marcha de la entidad, al que compete impulsar sus actividades, supervisar el cumplimiento de sus fines y asumir la máxima representación institucional de ésta, tanto en la esfera interna como externa”. Sus funciones más destacadas son, entre otras, presidir las reuniones de la Asamblea de Representantes, del Comité Ejecutivo y de la Comisión Permanente del Comité Ejecutivo; representar institucional y jurídicamente a la entidad ante todo tipo de instancias públicas y privadas; impulsar y coordinar, con carácter general, la marcha de los distintos órganos de representación y gobierno de la entidad, tanto colegiados como unipersonales; supervisar y asegurar el cumplimiento de los Estatutos y del resto de normas internas de la Entidad; y recibir información directa del Secretario General de la marcha y la gestión ordinaria de la entidad.

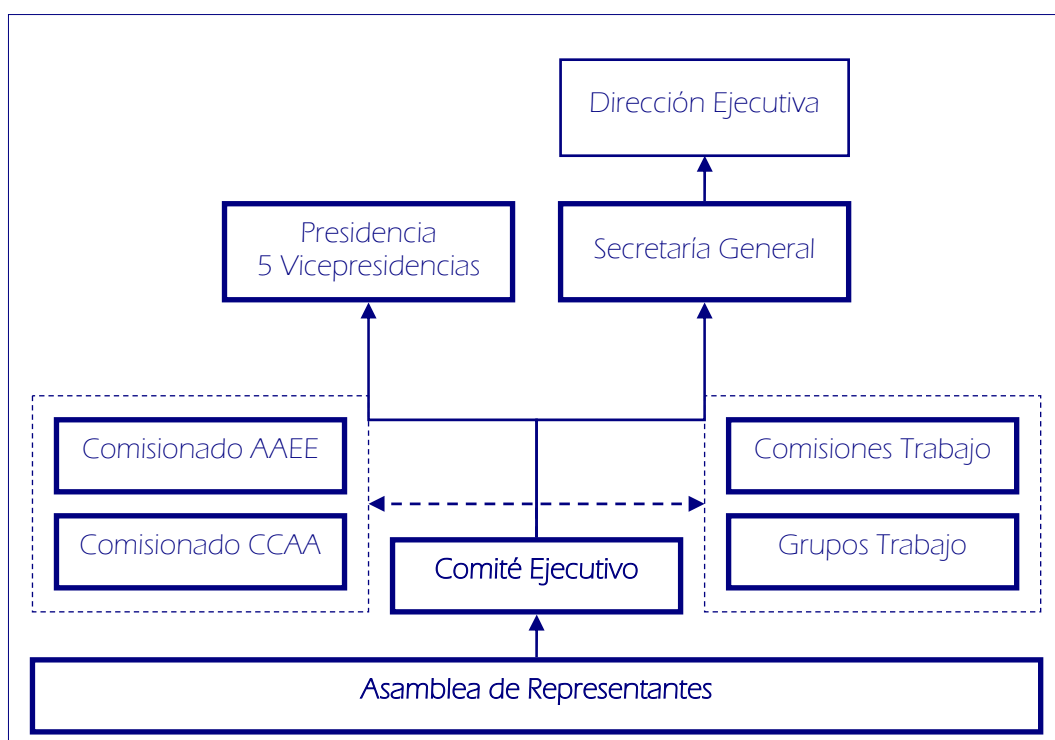
Por su parte, los cinco Vicepresidentes, elegidos también por un período de cuatro años por la Asamblea de Representantes, son órganos unipersonales de carácter superior que comparten tareas con el Presidente, apoyándole y prestándole asistencia y, bajo la dirección de éste, desempeñando labores de impulso, de coordinación y de representación de la entidad.



► La Secretaría General y la Dirección Ejecutiva

El Secretario General es el máximo responsable ejecutivo de la gestión cotidiana del CERMI, y, de acuerdo a los estatutos, le corresponden cuantas funciones le delegue la Asamblea de Representantes y el Comité Ejecutivo. En todo caso, entre sus tareas figuran las que siguen a continuación: la organización de los servicios técnicos del CERMI; la dirección, impulso y control del funcionamiento de la gestión; el nombramiento y cese de los cargos que tenga subordinados, así como la contratación y sustitución del personal adscrito al CERMI; la administración de los asuntos cotidianos de carácter patrimonial, económico-financiero, recursos humanos y cuantos otros sean precisos para una correcta administración; la representación jurídica ante todo tipo de instancias públicas y privadas y de carácter administrativo y judicial; y el poder certificante general de todos los órganos colegiados en los que ostentará la Secretaría de los mismos.

El Secretario General es nombrado y sustituido por el Comité Ejecutivo por una mayoría de 2/3 y por un periodo de cuatro años, siendo para ello imprescindible ostentar la condición de miembro de la Asamblea de Representantes. Además, como órgano de apoyo y asistencia al Secretario General, existe también una Dirección Ejecutiva, cuyo titular será designado por el Comité Ejecutivo a propuesta del Secretario General. Esta Dirección Ejecutiva tiene las atribuciones y funciones concretas que determina el Secretario General, pudiendo recibir apoderamientos generales o específicos para el mejor y más eficaz desarrollo de sus tareas.





▲ La necesidad de un Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad

A la hora de reflexionar acerca de las razones que han llevado al CERMI a querer contar con un documento guía para orientar su actividad en materia de inserción laboral y consolidar su organización, muchas son las ideas que aparecen como [catalizadores de la iniciativa](#). Podemos citar, por ejemplo, el final del Año Europeo de las Personas con Discapacidad 2003, el comienzo de una nueva legislatura política o la culminación del mandato 2000-2004 con la renovación general de cargos. Sin embargo, y sin cuestionar la indudable importancia de estos elementos que acabamos de mencionar, en el fondo del deseo del CERMI de contar con un Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad subyace una [apuesta inequívoca por un modelo de entidad moderna e innovadora](#) capaz de acompañar su evolución a las particularidades de cada momento histórico.

En un contexto como el que conocemos en la actualidad, caracterizado por la creciente complejización de los procesos sociales, toda organización que no se pare a reflexionar acerca de su futuro está condenada a la desaparición. La idea de “[sostenibilidad](#)”, tomada del universo de la empresa, se ha impuesto en los discursos acerca de las entidades asociativas, y no significa otra cosa que la posibilidad de mantener la actividad con unas cotas de eficacia y eficiencia mínimas durante un periodo de tiempo determinado. De este modo, la tarea de [repensar](#) las entidades sociales desde prácticamente todos los puntos de vista (su organización, su funcionamiento, sus recursos, sus objetivos, sus procesos,...) se ha convertido en una necesidad emergente que cada vez cobra más valor en el denominado Tercer Sector.

Así, con el diseño de un Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad el CERMI no ha hecho otra cosa que apostar fuertemente por la sostenibilidad de su actividad, basándose ésta de forma especialmente relevante en la integración de las personas con discapacidad en el mercado laboral. Consciente de la relevancia de su papel en lo que tiene que ver con mejorar las condiciones de vida de las personas con discapacidad, esta organización ha entendido que las circunstancias eran las indicadas para acometer un proceso de reflexión y de creatividad, de propuesta y de consenso, con la finalidad de hacer del CERMI una entidad más cohesionada y estructurada en lo interno y más eficaz y determinante en lo externo,



abordando la difícil tarea de trabajar en aras de la inserción laboral de personas con discapacidad desde una posición mucho más reforzada.

▲ La organización ante sus retos de presente y futuro

Es indudable que todas las organizaciones sociales son entes vivos en constante evolución, pero esta afirmación se torna aún más cierta si nos referimos a una entidad asociativa como es el CERMI Estatal. A nadie se le escapa que el mundo de la discapacidad ha experimentado una transformación muy profunda en los últimos años, y nuestro país, aún con enormes avances por conquistar, ha integrado la problemática del desempleo de las personas con discapacidad en el corazón del debate público. En este contexto, el CERMI ha actuado sin duda como un catalizador del cambio, pero de forma inevitable también la propia organización ha sufrido importantes transformaciones a lo largo de todo este proceso.

Así, el CERMI es hoy una organización ante la que se presentan numerosos retos de futuro. Los más inmediatos pueden ser la consecución del pleno empleo de personas con discapacidad como horizonte ideal en las políticas de integración o el mantenimiento de su liderazgo y de su influencia sobre las decisiones de las administraciones públicas. Éste ha sido su principal activo a lo largo de su andadura, y de él dependerá sin duda la posición de fuerza que pueda desempeñar la organización en los próximos años.

Pero más allá de la evidencia de estos retos, toda organización que aspire a ordenar sus procesos evolutivos debe partir sin duda de un análisis situacional. El *“¿hacia dónde vamos?”* no puede encontrar respuesta si no es desde el *“aquí estamos”*, con lo que diagnosticar el estado actual se convierte en herramienta indispensable para siquiera comenzar a analizar el futuro. Un Plan Estratégico, por definición, implica una mirada hacia delante, pero esta mirada ha de estar sólidamente anclada en el momento presente para poder orientarse de forma correcta.

En este sentido, este capítulo del Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad del CERMI pretende ser la base sobre la que asentar la batería de propuestas de futuro. Hemos comenzado haciendo una descripción evolutiva de la organización para luego pasar a un análisis estructural y organizativo;



también hemos señalado los elementos que justifican la apuesta por un Plan Estratégico de estas características para el CERMI, y ahora es el momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades que las personas participantes en las entrevistas y el grupo Delphi electrónico han sabido identificar en el curso del diseño del Plan.

Como parece razonable, las fortalezas y las debilidades hacen alusión a un momento presente, mientras que las oportunidades y amenazas nos remiten a un futuro que está por llegar. ¿Cómo se manejan estas asociaciones de ideas? De forma muy sencilla: las fortalezas son los puntos de referencia que hay que consolidar, y las debilidades son elementos sobre los que hay que intervenir para transformar. A su vez, las oportunidades que se divisan deben ser alentadas para que se acaben convirtiendo en fortalezas, mientras que las amenazas hay que saber transformarlas en oportunidades o directamente evitarlas e impedir que afecten al desarrollo futuro de la organización. En definitiva, lo que este tetralema propone es, a la vez, una cartografía y un mapa de ruta; un diagnóstico que en su propia ordenación está contribuyendo a aventurar pautas de evolución.

Las personas y organizaciones que han participado en el diseño del Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad no han tenido mucha dificultad a la hora de ponerse de acuerdo para identificar las principales fortalezas que presenta el CERMI. Entre éstas, destaca su papel privilegiado de interlocutor con las administraciones públicas –y en especial con el MTAS-, su liderazgo en el sector de la discapacidad y su importante representatividad al aglutinar a la mayor parte de organizaciones de personas con discapacidad y sus familiares.

Además, también se constata como fortaleza el importante liderazgo que desempeñan ciertas entidades adscritas al CERMI, entidades que cuentan con una trayectoria muy sólida y con una dilatada experiencia en el ámbito de la discapacidad, con lo que se convierten en un punto de referencia para el conjunto de asociaciones que integran el CERMI.

Por otro lado, también se subraya el importante trabajo desempeñado por la Dirección Técnica del CERMI, y la práctica totalidad de las entidades coinciden al señalar éste como uno de los elementos que contribuyen de forma más determinante a la robustez de la organización.



En cuanto a las *debilidades*, son dos las que se identifican como principales. La primera tiene que ver con el proceso de articulación territorial de la discapacidad que están coprotagonizando el CERMI Estatal y los CERMIS Autonómicos. En este sentido, se señala una situación de descoordinación y de escasa imbricación entre los distintos actores de este proceso, lo que muchas veces se traduce en debilidad a la hora de abrir procesos de negociación simultáneos con la Administración Central y alguna Administración Autónoma. Recordemos a tales efectos que la transferencia de competencias a las Comunidades Autónomas en materia de política laboral es una realidad muy reciente y ha completado el mapa nacional a excepción de País Vasco y de las ciudades autónomas de Ceuta y Melilla.

Además, también se señala que esta debilidad afecta también a la propia estructura organizativa del CERMI Estatal, puesto que no acaba de quedar claro el papel que han de desempeñar en él las organizaciones autonómicas. En definitiva, se trata de un apartado que es necesario reforzar con el fin de avanzar hacia un modelo de coordinación territorial sólido y sin fisuras, en el que los diferentes frentes de interlocución trabajen en una misma dirección consensuada entre las partes.

La segunda debilidad principal que se detecta en el seno de la organización es el mantenimiento de la diferencia de *status* entre unos miembros del CERMI y otros. Este tema será abordado con mayor profundidad en capítulos siguientes, pero sí nos interesa subrayar aquí que esta situación se percibe como un elemento que favorece la inestabilidad y la merma de la cohesión interna, elementos éstos imprescindibles en una organización cuyo *leit motiv* es “el valor de la unidad”. En este sentido, las relaciones entre socios fundadores y entidades adheridas, que conviene enfatizar que siempre se han mantenido en un clima de respeto, colaboración y diálogo, pueden suponer un obstáculo para el desarrollo futuro de la organización, lo que invita a reflexionar acerca de cómo articular las relaciones entre socios a partir del momento presente.

Refiriéndonos ya a la mirada de futuro, las *oportunidades* que se constatan para el CERMI apuntan en diversas direcciones. En primer lugar es obligada la referencia a Europa; en este ámbito, el CERMI está trabajando de forma intensa y desempeña un rol muy destacado en el seno del *European Disability Forum* (EDF), la organización que aglutina la representación de la discapacidad a nivel comunitario. En este sentido, la importancia de reforzar esta línea de trabajo es directamente proporcional a la



centralidad de las instituciones de la Unión Europea en lo que tiene que ver con la mejora de las condiciones de vida de las personas con discapacidad en España, lo que aconseja sin duda orientar la mirada hacia el escenario europeo. Además, con la apertura de fronteras propiciada por el Acuerdo de Schengen, la libre movilidad de trabajadores brinda nuevas oportunidades de empleo a las personas con discapacidad y multiplica sus posibilidades de acción.

Por otro lado, la posibilidad de ampliar los márgenes de representación del CERMI también constituye una oportunidad reseñada con mucha frecuencia; así, habría toda una serie de temáticas estrechamente vinculadas a la definición actual de discapacidad (como son la vejez*, el VIH o el Alzheimer) que podrían integrarse en un futuro bajo el paraguas del CERMI, entendiendo que los puntos de unión entre éstas y las temáticas tratadas en la actualidad son tan estrechos que facilitarían una acción representativa común.

Además, la necesidad de hacer un seguimiento intensivo de las medidas legislativas aprobadas estos años, y en concreto con motivo de la celebración del “Año Europeo de las Personas con Discapacidad”, también es percibida como una oportunidad importante para la organización, puesto que de la efectiva materialización de lo acordado dependerá el impacto de estos avances en las vidas de las personas con discapacidad. En este sentido, quienes han participado en el diseño del Plan señalan la necesidad de centrar la mirada en este seguimiento normativo de lo aprobado y no tanto en el esfuerzo intensivo por sacar adelante nuevas reformas legales. Parece que a veces resulta más útil consolidar los logros alcanzados que lanzarse a conquistar una multiplicidad de reformas que al final acaban implementándose de forma irregular e ineficaz.

En último lugar, las **amenazas** que se ciernen sobre la organización y deben ser reorientadas o alejadas del futuro inmediato tiene que ver en general con una permanencia de los elementos detectados como debilidades presentes en el CERMI; así, por ejemplo, si no se acometiera una revisión del proceso de articulación territorial cabría la posibilidad de que la unidad de acción se rompiera y los diferentes actores que hoy pretenden trabajar de forma coordinada emprendan trayectorias independientes en la representación de las personas con discapacidad, lo que sin duda

* A estos efectos, cabe recordar los esfuerzos que actualmente está haciendo la Comisión en favor del envejecimiento activo a través del artículo 6 del FSE.



se traduciría en un debilitamiento de la capacidad de influencia sobre las administraciones públicas estatales y autonómicas.

Por otro lado, en caso de que no se resolvieran los desajustes internos provocados por el diferente *status* del que gozan los socios del CERMI, el clima que reina en la actualidad, caracterizado por la voluntad de cooperar, por el reconocimiento del valor de la unidad y por el respeto y el debate entre los miembros, podría transformarse dando paso a un escenario más enrarecido en el que el trabajo común se viera dificultado por la existencia de recelos y desconfianzas entre los miembros de la organización.

En otro orden de cosas, también destacan como amenazas de futuro dos ámbitos temáticos que articulan buena parte del trabajo realizado por el CERMI en los últimos años: el empleo de personas con discapacidad y la situación de doble exclusión que sufren las mujeres discapacitadas.

En cuanto al primero de los ámbitos temáticos, existe un acuerdo generalizado a la hora de [reconocer el buen trabajo del CERMI en relación con el empleo](#), tanto desde un punto de vista normativo (proponiendo, negociando y conquistando importantes avances legales) como en lo que tiene que ver con la concienciación social del conjunto de la ciudadanía y de los agentes sociales implicados en este tema. No obstante, las cifras de empleo de personas con discapacidad en España siguen colocándonos a la cola de los países europeos (hay más de un millón de personas con discapacidad en edad laboral sin empleo, y ocupamos el puesto número 24 de la Europa de la ampliación en cuanto a integración laboral de este colectivo), lo que no puede sino invitar a una profunda reflexión acerca de la estrategia a desarrollar en el futuro.

Por eso este tema es percibido como una amenaza: a pesar de los esfuerzos realizados y de los pasos avanzados, la realidad de las personas con discapacidad que se ven apartadas del mercado laboral constituye un foco de preocupación que no hay que descuidar por pensar que se está haciendo todo lo que se puede en éste y otros ámbitos. Puede ser que haya que revisar la estrategia emprendida hasta la fecha, puede ser que los avances normativos no se hayan materializado de forma eficaz para las personas con discapacidad; en todo caso, lo que sí parece preocupante es que España permanezca tan alejada de las tasas de ocupación medias de los países de



nuestro entorno. La amenaza de fracaso en un tema tan capital hay que saber convertirla en oportunidad para atajar de una forma efectiva la principal barrera para la integración social plena del colectivo al que el CERMI representa.

En lo que se refiere a las mujeres con discapacidad, la amenaza consiste en contemplar esta realidad como un tema menor dentro del conjunto de actividades orientadas a la mejora de las condiciones de vida de las personas con discapacidad. En este sentido, no conviene pasar por alto la situación de **dobles discriminación** a la que se ven sometidas las mujeres con discapacidad, que son apartadas del mercado laboral y de la vida activa por su condición de mujeres y por su estado de discapacidad. Así, la situación de este colectivo de mujeres discapacitadas alcanza en algunos aspectos niveles de desatención y de marginalidad preocupantes, y el CERMI debería convertir de forma decidida este asunto en un tema capital para orientar su acción futura.

Veamos ahora de forma sintética de qué forma esta información de diagnóstico queda ejemplificada en una tabla que se conoce comúnmente como “Matriz DAFO”:

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">▶ Articulación concreta del proceso de organización territorial entre los CERMIS autonómicos y el CERMI Estatal▶ Poco análisis del efecto y la repercusión de la transferencia de competencias laborales a las CCAA	<ul style="list-style-type: none">▶ Ruptura de la unidad de acción a nivel territorial: descoordinación entre actores y pérdida de peso representativo y de interlocución con la Administración▶ Tradicionalmente, escaso entendimiento con los agentes sociales
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">▶ Papel privilegiado en la interlocución con las diferentes Administraciones, especialmente en temas laborales▶ Liderazgo en el sector de la discapacidad▶ Años de experiencia y trayectoria sólida	<ul style="list-style-type: none">▶ Reforzar e intensificar el trabajo en el marco de la Unión Europea y del EDF▶ Ampliar la representación del CERMI dando cabida a nuevos colectivos también en riesgo de exclusión laboral▶ Realizar un seguimiento de las medidas legislativas aprobadas en materia de empleo



Así pues, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas clarifican el punto de partida para orientar los ejes de intervención futuros del CERMI. Veamos ahora de qué forma se han estructurado estos ejes estratégicos y si se han apoyado efectivamente en el diagnóstico situacional construido de forma colectiva por las personas y organizaciones participantes en el diseño del Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad.



4. Definición de los ejes estratégicos del Plan

Son muchas las propuestas de mejora recogidas a lo largo del trabajo de campo, y tienen que ver además con ámbitos diversos de la organización aunque la mayor parte se han circunscrito a la problemática del empleo de las personas con discapacidad. Sin embargo, de cara a presentar un esquema de planificación ordenado y fácil de interpretar, hemos optado por estructurar las medidas propuestas en torno a una serie de *ejes estratégicos* de referencia. Éstos tienen que ver con diferentes espacios que, de acuerdo a las organizaciones que lo integran, vertebran la actividad más destacada del CERMI, relacionada principalmente con la promoción del empleo e integración laboral del colectivo representado.

De este modo, vamos a presentar los ejes identificados de la siguiente forma: en primer lugar, nos referiremos al eje central que estructura el presente Plan, esto es, al empleo de personas con discapacidad. Además, en este primer bloque también daremos cuenta de otro eje estratégico estrechamente relacionado con el anterior pero que, por sus características concretas, merece constituir un apartado propio y no únicamente figurar como subgrupo del anterior: la problemática específica de las mujeres con discapacidad.



En segundo lugar, vamos también a presentar otros cuatro ámbitos de interés especial que, si bien no se conforman en ejes en un Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad como el que aquí presentamos, sí nos parecen interesantes como para presentarlos de forma sucinta, ya que están orientados al fortalecimiento general de la entidad y, por ende, a la mejora del desempeño de las actividades del CERMI, entre las que figura de forma destacada la inserción laboral de personas con discapacidad.

▲ Ejes de fortalecimiento de la actividad en pro de la inserción laboral

Eje 1. Empleo e integración laboral

De entre las muchas razones que justifican el trabajo a favor de la existencia de políticas de empleo para las personas con discapacidad, destaca una que resume de forma muy meridiana el problema: [la desigualdad en las oportunidades laborales](#). Para corregir esta desigualdad se precisan medidas de política pública que favorezcan la incorporación al mercado de trabajo y el mantenimiento de los puestos de trabajo por parte de las personas discapacitadas. Para la consecución de una adecuada inserción social de estas personas se requiere no sólo la adopción de una política de empleo adecuada y sensible con sus problemas, sino que también es necesaria una concienciación de la sociedad, incluso una reeducación para superar los prejuicios.

La [formación](#) y el [empleo](#) han sido el ámbito en que más intensamente ha trabajado el CERMI, pues la [integración social y laboral es el principal problema que tienen planteado los ciudadanos españoles con discapacidad](#). Así, la práctica totalidad de la actuación del CERMI en esta área ha girado en torno a los [Planes de Empleo para personas con discapacidad](#), un conjunto sistemático y coherente de medidas de fomento de la formación y el empleo que tienen como fin principal afrontar la gravísima situación laboral por la que atraviesan las personas con discapacidad.

El primer Plan del Empleo impulsado por el CERMI, tras un largo periplo de explicación de su contenido ante los poderes públicos, los agentes sociales y el propio movimiento asociativo, en el que obtuvo, entre otros, el respaldo del Consejo Económico y Social del Estado, fue presentado formalmente al Gobierno de la Nación en diciembre de 1996. Nueve meses después, y tras las negociaciones del CERMI con el Ministerio de



Trabajo y Asuntos Sociales, el Consejo de Ministros aprobaba, en octubre de 1997, el “Plan de Medidas Urgentes para la Promoción del Empleo de las Personas con Discapacidad”.

La importancia de este Plan, el primero dirigido a un grupo de población específico, se pone de relieve en el hecho de que una vez en vigor, las políticas de empleo para las personas con discapacidad impulsadas por el Gobierno se han atendido a los principios y medidas recogidos en el Plan. Además, el desarrollo y aplicación del mismo ha ido acompañado de un incremento significativo de las partidas presupuestarias dedicadas a la promoción de la integración laboral de las personas con discapacidad, con incrementos anuales del 30 y el 40%, lo que ha contribuido a dinamizar y hacer más efectivas las políticas públicas de empleo dirigidas a las personas con discapacidad. Por último, las 26 medidas que contiene el Plan se articulan en cuatro grandes bloques que hacen referencia a Participación Institucional, Formación Profesional, Intermediación Laboral y Contratación e Inserción Laboral.

Sin embargo, el esfuerzo del CERMI en relación a la promoción del empleo de personas con discapacidad no terminó con el “[Plan de Medidas Urgentes para la Promoción del Empleo de las Personas con Discapacidad](#)”. En diciembre de 2002, y después de que la constatación que el grueso de las urgencias recogidas en este Plan habían sido abordadas de forma globalmente satisfactoria, se promovió la creación del “[II Plan de Empleo MTAS-CERMI 2002-2004](#)”, suscrito en Madrid el día 3 de diciembre de aquel año mediante el llamado “Acuerdo entre el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y el CERMI sobre medidas para mejorar las oportunidades de empleo de las personas con discapacidad”, que incluye medidas relativas a la intermediación laboral, a la formación, a la contratación, a la promoción de la iniciativa empresarial, a la adecuación del entorno social y laboral y la lucha contra la discriminación. El fin último del II Plan de Empleo MTAS-CERMI, muy ambicioso si se quiere, es la consecución del pleno empleo de las personas con discapacidad.

Analizando el camino recorrido, debemos concluir sin embargo que [la integración de personas con discapacidad a través del empleo está lejos de ser satisfactoria para la economía, para la sociedad y, sobre todo, para las personas afectadas](#). En este sentido, no queda más remedio que afirmar que las instituciones y las políticas han fallado en sus objetivos. Si consideramos que la integración laboral es esencial para el bienestar de las personas con discapacidad, cabe formularse la siguiente pregunta: ¿qué



instituciones y qué políticas son necesarias para alcanzar una integración plena? Para responder a esta pregunta habría que hacer una rigurosa *evaluación de las instituciones y de las políticas públicas*. Esta tarea queda abierta, pero lo que sí parece claro es que hay un elemento fundamental para configurar el marco institucional y las políticas que lo refuerzan: *el equilibrio entre protección e incentivos*, unido a la potenciación de *líneas de actuación más proactivas*. Alcanzar este equilibrio exige un conocimiento profundo de las personas discapacitadas y de sus circunstancias, además de las condiciones en las que pueden aprovecharse plenamente sus capacidades en el mercado de trabajo, pero sólo sobre ese conocimiento es posible conseguir una inserción profesional satisfactoria que garantice la igualdad de oportunidades y posibilite el crecimiento profesional de la persona discapacitada.

Eje 2. Mujer y discapacidad

Tradicionalmente, la sociedad ha tendido a aislar y a segregar a las mujeres con discapacidad, y, a pesar de los logros y avances obtenidos en los últimos años, este tipo de discriminación (sutil a veces) sigue representando un problema grave y alarmante. Pero al contrario de lo que ocurre con otro tipo de grupos vulnerables o que sufren discriminación, las mujeres con discapacidad *carecen generalizadamente de recursos o dispositivos legales* eficaces para eliminar y corregir dichas conductas discriminatorias.

En España, estas mujeres se enfrentan continuamente a dichas circunstancias, que se evidencian en cotas mayores de desempleo, salarios inferiores, menor acceso a los servicios de salud, mayores carencias educativas, escaso o nulo acceso a los programas y servicios dirigidos a mujeres en general, mayor riesgo de padecer situaciones de violencia y todo tipo de abusos, etc., realidad que se agrava por la existencia de *normas y políticas que fomentan la dependencia* y por la dificultad de introducir modificaciones en los hábitos preexistentes. De igual modo, las mujeres con discapacidad soportan aún con más crudeza que los varones con discapacidad la persistencia de prejuicios, estereotipos e ideas recibidas, generalizados en todos los ámbitos, que distorsionan la imagen social y la percepción normalizada de este grupo humano.

Datos procedentes de los escasos estudios existentes prueban que las mujeres con discapacidad ocupan un estatus inferior en nuestra sociedad, encontrándose en una



situación de enorme desventaja social, económica, educativa y profesional. A modo de ejemplo, cabe recordar, de acuerdo al “Proyecto de Informe sobre la situación de las mujeres de grupos minoritarios en la Unión Europea” elaborado Elena Valenciano, que frente al 55% de mujeres sin discapacidad que en el entorno europeo trabaja, sólo tiene empleo el 25% de mujeres con discapacidad, además de que la calidad de éste suele ser menor, es decir, menos retribuido, de *status* inferior y con menores ventajas que el de los hombres con discapacidad. Y en el aspecto de la violencia de género, un gran número de mujeres con discapacidad es víctima de la violencia y tiene un riesgo cuatro veces mayor que el resto de mujeres de sufrir también agresiones sexuales.

En definitiva, las mujeres con discapacidad forman un grupo social aislado e invisible, que se enfrenta a todo tipo de restricciones y limitaciones, que ha estado sometido a una larga historia de tratamientos desiguales y que se ha visto relegado a una posición de impotencia política, debido a circunstancias que son resultado de estereotipos y prejuicios que merman su capacidad de participar y contribuir a la sociedad.

Conscientes de semejante situación de injusticia manifiesta, el CERMI puso en marcha en junio de 2000, por acuerdo de su Comité Ejecutivo, un nuevo área de trabajo, la *Comisión de la Mujer*, con vocación de intermediación e información de y para las mujeres con discapacidad en el ámbito de sus derechos específicos. Dicha Comisión se ha convertido en interlocutor válido entre las administraciones públicas y el colectivo de mujeres que integran las organizaciones de personas con discapacidad, representadas en el Comité Estatal de Representantes de Personas con Discapacidad. Tal y como se especifica en el texto de creación de la Comisión, los fines de la misma son los que siguen:

- ▶ Conocer la situación de las mujeres con discapacidad en el Estado español.
- ▶ Desarrollar en el ámbito del Estado Español los temas de interés prioritarios para las mujeres discapacitadas del año 2000, puestos de manifiesto en el Foro Europeo de la Discapacidad (documento de Beijing + 5).
- ▶ Incidir y proponer medidas específicas sobre legislación que se están desarrollando en materia de mujer con discapacidad.
- ▶ Sensibilizar a los agentes sociales y población en general sobre la situación de las ventajas de las mujeres con discapacidad.



Los ámbitos de necesidades y demandas de las mujeres con discapacidad coinciden con aquellos campos en los que es más urgente y necesario desplegar una actividad intensa que haga realidad la equiparación de derechos y la igualdad de oportunidades de estas mujeres con el resto de la ciudadanía. Atendiendo a la realidad social y a la situación objetiva de las personas con discapacidad, la atención se concentra preferentemente en aquellas esferas que generan más factores de exclusión para las mujeres, determinando un menor grado de desarrollo personal y social y unas menores posibilidades de acceso normalizado a los derechos, bienes y servicios de la comunidad. En concreto, se han detectado una serie de necesidades y demandas preferentes de las mujeres con discapacidad que son las que aquí presentamos:

- ▶ **La no discriminación y la igualdad de oportunidades.** Las mujeres con discapacidad, globalmente consideradas, siguen sufriendo discriminaciones por razón de género y de discapacidad, hechos que suponen una vulneración de los derechos que debe tener garantizados toda persona, con independencia de sus circunstancias.
- ▶ **La incorporación al mercado laboral en igualdad de condiciones.** Es una de las materias que concierne tanto a las mujeres como a los hombres con discapacidad, pero cuyos efectos más negativos soportan las mujeres con discapacidad en mucho mayor grado; ya que ante una carencia de formación y cualificación adecuadas, las mujeres con discapacidad tienen escasas o nulas posibilidades de acceder al mercado de trabajo, percibir ingresos y mejorar su situación. Por ello requerimos un compromiso real y efectivo por parte de los poderes públicos que teniendo en cuenta esta situación de doble desventaja sean capaces de favorecer a este grupo, facilitando la conciliación de la vida familiar y laboral.
- ▶ En relación al problema de la violencia de género, se ha constatado que la confluencia de factores como el género y la discapacidad convierte a las mujeres con discapacidad en un grupo **con grave riesgo de sufrir algún tipo de maltrato**; las cifras que actualmente se barajan en Europa refieren que aproximadamente un 40% de las mujeres con discapacidad sufre o ha sufrido alguna forma de violencia. Actualmente los grupos políticos, los organismos de igualdad y la sociedad en general son cada vez más conscientes de la existencia de violencia contra las mujeres, por lo que se han aumentado los programas dirigidos a informar, asesorar y proteger a las mujeres que han sufrido cualquier tipo de agresión. Sin embargo,



dichos programas no han tenido en cuenta las peculiaridades que plantean las mujeres con discapacidad, convirtiéndose en inaccesibles para ellas.

- ▶ Por otro lado, nos ha parecido sumamente interesante la idea de vincular la lucha por la igualdad de las personas con discapacidad a la lucha histórica por la igualdad entre hombres y mujeres, y hacerlo además a través de potenciar el concepto de “mainstreaming de discapacidad”. Como sabemos, la transversalidad del elemento de género en las políticas públicas, incluidas las comunitarias, es un logro importantísimo del movimiento por la igualdad de oportunidades, por lo que entendemos que podría resultar muy interesante analizar la posibilidad de trasladar parte de los elementos que han caracterizado la lucha en este ámbito concreto (la terminología, las metodologías, las herramientas específicas,..) al terreno de la discapacidad, lo que podría contribuir a abrir nuevos horizontes en la configuración de las reivindicaciones del sector de la discapacidad y, por supuesto, del CERMI en tanto que entidad de referencia.

▲ Ámbitos de carácter transversal de interés especial para la organización

A. Participación e integración de los socios

La participación e integración de las personas y entidades que componen una organización es capital desde dos puntos de vista. En primer lugar, en lo que tiene que ver con la **articulación del trabajo cotidiano** y el **reparto de tareas por áreas** o niveles organizativos; parece claro que sumar capacidades, esfuerzos y disponibilidades siempre será más enriquecedor que dejar estos elementos al margen y concentrar el grueso del trabajo en una cúpula reducida. Pero por otro lado, la participación y la integración también son capitales desde un **punto de vista identitario**, puesto que resulta difícil hablar de un colectivo cohesionado y bien trenzado si algunos de sus participantes no encuentran acomodo o no se sienten partícipes del proyecto.

En este sentido, la **motivación** aparece como uno de los motores clave de cualquier proyecto organizativo, y ésta depende en buena medida del **sentimiento de pertenencia** que tengan los diferentes miembros que lo componen. Por estos motivos, trabajar en la dirección de garantizar la participación y la integración de las personas y de las entidades que componen un proyecto como es el CERMI reviste un interés



fundamental de cara a la sostenibilidad de esta organización y a optimizar los resultados del trabajo de cara a mejorar la integración laboral de las personas con discapacidad. .

De forma transversal, la necesidad de afrontar un debate acerca de la posibilidad de **ampliar y de profundizar** estos márgenes de participación también ha sido percibida por la gran mayoría de los participantes en las diferentes técnicas que se han desarrollado para construir el presente Plan Estratégico. Más allá de las posturas concretas defendidas por los distintos agentes, sí parece clara la idoneidad de abordar una relectura de la estructura organizativa y de los mecanismos de funcionamiento y toma de decisiones del CERMI.

Toda organización social es producto de su recorrido histórico, y este axioma se demuestra igualmente válido en el caso del CERMI. Así, conocida su trayectoria fundacional y las consiguientes incorporaciones que ha experimentado esta organización, no resulta difícil constatar que su modelo organizativo actual (con el reparto de cargos ejecutivos, con los sistemas de votaciones, con las competencias y responsabilidades de cada entidad miembro) es el resultado directo de una evolución en el tiempo muy específica y que gravita en torno a un grupo de socios fundadores, cuyo esfuerzo es ampliamente reconocido por el resto de entidades que componen la organización. Ahora bien: ¿ha llegado quizás el momento de plantearse una revisión del *satus quo* de la organización?

De cara a resolver el debate planteado encontramos de sumo interés la posibilidad de **transitar por una “línea de fuga”** o “tercera vía” que evite la confrontación entre sectores y avance una posible fórmula de entendimiento entre ambos, vistos los matices que adornan cada una de las posiciones analizadas. Así, el objetivo no sería tanto el de apoyar alguno de los dos posicionamientos como el de posibilitar que ambos bloques coincidieran a la hora de constatar que existen las condiciones necesarias para poder avanzar hacia la igualdad entre los socios.

De lo que se trata es de poner en marcha mecanismos que hagan avanzar al CERMI desde la situación actual, en la que no hay consenso acerca de si ese momento se ha alcanzado o no, hasta otro en el que sí se pueda dar ese consenso y, por lo tanto, desaparezcan las trabas para abordar una reforma estatutaria de la organización.



B. Articulación territorial y fortalecimiento de la red estatal

La articulación territorial del CERMI y, por ende, el fortalecimiento de la red estatal de representación de las personas con discapacidad, es un objetivo destacado para la organización y un tema que aparece de forma recurrente en los discursos de las personas entrevistadas. De alguna forma, se constata lo positivo de la existencia de organizaciones paralelas al CERMI Estatal en las diferentes regiones del territorio nacional, pero a su vez se subraya la dificultad de gestionar los diferentes trabajos emprendidos para que estos avancen de forma coordinada y en una misma dirección, más aún cuando la transferencia de competencias en materia de políticas activas ha acabado prácticamente con el centralismo tradicional que caracterizaba a esta materia.

Así, la articulación territorial de los CERMIS autonómicos parece presentar ciertas deficiencias que impiden hablar de una red territorial tupida y eficaz, puesto que su labor se ensombrece por algunos capítulos de descoordinación, de diferencias en los planteamientos de partida y de desajustes en las negociaciones con las administraciones públicas, en especial las que tratan temas laborales.

Los presupuestos de partida para apostar por un tejido territorial de representación de las personas con discapacidad en materia de inserción laboral se han ido recogiendo a lo largo del proceso de planificación emprendido; aquí exponemos algunas de las ideas fuerza más interesantes:

- ▶ Se ha comprobado la **importancia incuestionable** de la realidad autonómica de España, que determina y condiciona la actuación del movimiento social de las personas con discapacidad.
- ▶ La labor del CERMI Estatal a escala de todo el Estado tiene su contrapartida natural y su complemento insustituible en la labor de los distintos CERMIS Autonómicos. El diferente ámbito territorial de una y otras y la atención a las singularidades de cada territorio no debe impedir una **actuación coordinada** de todos los representantes de las personas con discapacidad.
- ▶ La vertebración, articulación y organización eficaz del movimiento asociativo de personas con discapacidad no se completará hasta que no se constituyan, se pongan en marcha y se incorporen al CERMI Estatal, como entidades miembro de



pleno derecho, **plataformas representativas** en los distintos territorios que aún no cuentan con este tipo de organizaciones.

- ▶ Toda plataforma territorial de representantes de discapacitados debe tener la aspiración de erigirse en el **referente social de la discapacidad** del territorio en el que opere, para lo cual debe constituirse y ser percibida como el interlocutor válido y legítimo de los ciudadanos con discapacidad a los que representa.
- ▶ La actuación de los CERMIS Autonómicos se concreta fundamentalmente en **propuestas dirigidas a los poderes públicos** del territorio para su posterior negociación y traducción en medidas operativas (normas jurídicas, presupuestos, programas y acciones, etc.). Han de dotarse de una estructura técnica y operativa acorde con su dimensión y actividad, que ha de estar al servicio de sus objetivos estratégicos, y cumplir rigurosamente las obligaciones formales a las que están sometidas las entidades representativas en función de su configuración jurídica.
- ▶ El CERMI Estatal y los CERMIS Autonómicos están **en pie de igualdad**, sin que exista entre el primero y los segundos ningún tipo de dependencia, tutoría o padrinazgo. Son Entidades iguales que desean colaborar y aunar esfuerzos con objeto de conseguir avances para los ciudadanos con discapacidad a escala estatal y territorial. El CERMI Estatal, por su mayor experiencia y más larga trayectoria, ofrece a los CERMIS autonómicos el apoyo y asesoramiento que pudieran necesitar.

C. Ordenación del trabajo entre el CERMI y sus socios

Tal y como hemos señalado con anterioridad, sumar esfuerzos y capacidades es capital para cualquier organización social. Sin embargo, para poder avanzar en una dirección común de forma ágil y operativa es imprescindible que los canales de comunicación y de intercambio entre las entidades socias del CERMI y la propia organización Estatal sean nítidos y estén definidos de forma que faciliten los procesos de trabajo en red.

Esto es así porque una organización como el CERMI no se puede permitir contar con un modelo centralizado en el que una misma instancia realiza la totalidad de las tareas. Muy al contrario, el CERMI, y así se deriva de las opiniones recabadas, debe apostar firmemente por un **modelo de trabajo reticular**, en el que los diferentes nodos se



coordinen para repartir tareas en base a criterios operativos de especialización y de recursos disponibles.

¿Cómo se articula una organización en red? ¿Qué papel han de desempeñar los diferentes socios? ¿Cuál es el modelo comunicativo entre entidades que mejor se ajusta al tipo de tareas que desempeña el CERMI? ¿Cómo se puede limitar la saturación de información y la sobrecarga de tareas que muchas veces atenaza a las entidades participantes? ¿Cómo se puede mejorar la gestión del trabajo enfocado a la inserción laboral de personas con discapacidad en el seno del CERMI? Todas estas cuestiones son las que han ido configurando la necesidad de abordar una reflexión acerca del presente eje estratégico, reflexión capital cuyos resultados no tendrán únicamente un impacto en la *dimensión interna* del CERMI (mejorando los flujos de intercambio, racionalizando los canales de información y agilizando el trabajo conjunto), sino que también afectarán muy directamente a la *dimensión externa* de la organización (fortaleciendo su imagen externa y mejorando la calidad de las propuestas e informes emitidos).

D. Refuerzo del liderazgo, la interlocución y la proyección externa

Como hemos subrayado en el capítulo anterior, el CERMI no es una entidad dedicada a prestar servicios de forma directa, sino que su tarea principal consiste en la representación de las personas con discapacidad y en la negociación con los agentes pertinentes para conseguir, más allá de la integración laboral, mejores condiciones de vida generales para este colectivo. Esto implica una labor de grupo de presión clásico (*de lobby*, en terminología anglosajona), cuyos resultados dependen de una serie de elementos capitales como son la solidez de la imagen externa, la capacidad de liderazgo en el mundo asociativo o la calidad del trabajo técnico elaborado. En este sentido, la idea de reforzar el liderazgo, la capacidad de interlocución o la proyección externa del CERMI está muy presente en los discursos de las distintas entidades analizadas.

El liderazgo del CERMI hace alusión a su carácter de interlocutor más reconocido en el mundo de las personas con discapacidad. Hoy en día nadie parece cuestionar esta condición, pero los liderazgos –o por lo menos los que se construyen en vez de imponerse- necesitan de una *constate reflexión y reorientación*, puesto que pueden ser



sustituidos por cualquier organización emergente que se ampare en un discurso novedoso. En este sentido, el CERMI debe evitar caer en una posición de “acomodo” al gozar del reconocimiento que posee en la actualidad, y una de sus tareas ha de ser la definición de una estrategia integral para afianzar este status, renovarlo a través de nuevas actuaciones e incluso acrecentarlo si esto fuera posible.

Por su parte, la capacidad de interlocución del CERMI hace alusión a su fuerza a la hora de entablar procesos de negociación con otro tipo de agentes, en especial con la administración pública y los representantes políticos. Como parece evidente, su capacidad de interlocución dependerá en buena medida del liderazgo que sepa ejercer en el mundo de la discapacidad, pero no es este elemento el que determina en exclusiva esta capacidad. Así, por ejemplo, aspectos como la *calidad de las propuestas* elaboradas, la *solidez del trabajo* técnico que respalda el trabajo negociador o las *redes de apoyo* en las que está inscrita una organización influyen notablemente en la manera en la que ésta es percibida (y respetada, y tomada en cuenta) por sus interlocutores y, en este sentido, conviene *no descuidar estos aspectos* incluso si en la actualidad, como es el caso del CERMI, se goza de una capacidad de interlocución sobradamente probada.

Por último, la proyección externa hace referencia a la capacidad del CERMI de *comunicar hacia fuera* el trabajo desarrollado y los resultados obtenidos a partir del mismo, comunicación que ha de orientarse hacia tres focos.

1. Por un lado, *hacia las propias entidades* adheridas al CERMI, puesto que del conocimiento que éstas tengan acerca de las actividades desarrolladas se derivará un mayor sentido de pertenencia a la organización y un refuerzo identitario.
2. Por otro lado, *hacia las personas con discapacidad y sus familias*, puesto que éstos son los beneficiarios últimos de todas las actividades emprendidas por el CERMI, amén de que constituyen la razón de existir de la propia organización; en este sentido, es importante que estas personas estén al tanto de los logros conseguidos y del camino que aún queda por recorrer, y que sepan defender sus derechos ante situaciones de marginalidad en el empleo y en la vida activa.
3. Y en último término, también es importante fortalecer la comunicación orientada *hacia la ciudadanía* en general, ya que el CERMI debe saber situarse en la escena



pública como un actor más que opera y que desarrolla una labor de gran utilidad social. Así, resulta problemático comprobar, tal y como señalan muchas de las personas entrevistadas, que ni las tareas desarrolladas ni la existencia de la propia organización son conocidas por un sector mayoritario de la población española. Y esto, teniendo en cuenta el papel determinante desempeñado por el CERMI en la mejora de las condiciones de vida de las personas con discapacidad, debe ser un elemento a corregir de forma prioritaria.

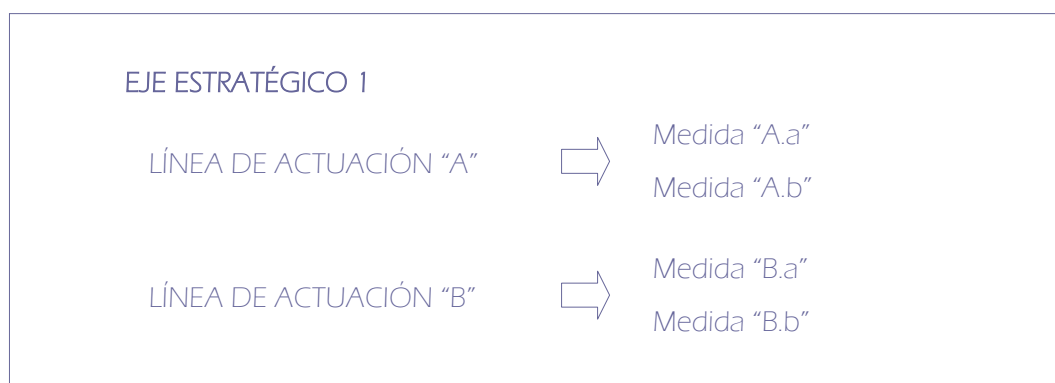


5. Hacia la operativización del Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad

▲ El Documento Operativo para la Acción (DOA)

Hasta aquí hemos presentado los ejes estratégicos que van a estructurar la dimensión más operativa del presente Plan Estratégico. Sin embargo, estos ejes se van a descomponer a su vez en una serie de líneas de actuación concretas, integrando de esta forma los deseos y voluntades expresadas por los diferentes actores implicados en la realización del Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad. De este modo, el DOA se constituye como la guía de referencia que concreta y sintetiza el esfuerzo de planificación.

La **estructura interna** del DOA, al tratarse de un documento eminentemente enfocado a la intervención, es sencilla y clara. En primer lugar se presentan los dos ejes estratégicos que, como acabamos de ver, aparecen como más relevantes a la hora de imaginar el desarrollo futuro del CERMI. Cada eje, además, se descompone en una serie de líneas estratégicas, que a su vez contemplan medidas de intervención concretas.





En segundo término, las medidas se presentan acompañadas de una calendarización por orden de prioridad, de una identificación de los órganos responsables de su puesta en marcha, de una especificación de hitos clave en su desarrollo y de una serie de comentarios adicionales. Por último, las medidas aparecen ordenadas en función de su calendarización prevista y de su orden de prioridad.

Veamos ahora de qué forma se estructuran las medidas propuestas en base a los dos ejes estratégicos prioritarios identificados.

▲ Ejes, líneas de actuación y medidas concretas

1. EMPLEO E INTEGRACIÓN LABORAL

▲ Línea de actuación 1: Potenciar dentro del CERMI el debate central en torno al empleo

1. Potenciar el establecimiento de alianzas estratégicas con agentes que trabajen la temática del empleo (centros de estudios,...)
2. Reforzar los trabajos de la Comisión de Empleo
3. Crear una subcomisión dentro del Grupo de Trabajo de empleo que dé seguimiento y evalúe los avances normativos conseguidos

▲ Línea de actuación 2: Apostar por el pleno empleo de las personas con discapacidad como horizonte de futuro ideal

4. Hacer pivotar la estrategia de empleo del CERMI sobre tres vértices fundamentales: la accesibilidad universal, la formación para la empleabilidad y la existencia de un amplio abanico de fórmulas de empleo que habrá de ajustar a cada caso específico
5. Fomentar la importancia de la educación de menores con discapacidad como requisito para su integración social y laboral: elaborar, por ejemplo, una guía pedagógica específica, o un libro blanco de la educación especial,...

▲ Línea de actuación 3: Focalizar el trabajo en la concienciación de los agentes sociales y económicos implicados

6. Consolidar alianzas con fuerzas sindicales para que introduzcan en sus agendas el tema de la discapacidad
7. Establecer una línea de diálogo con el sector de las PYMES españolas que se pueda acompañar de folletos informativos o de algún otro soporte de divulgación orientado a la sensibilización de este sector
8. Trabajar el tema de la Responsabilidad Social Corporativa potenciando la introducción de la variable de discapacidad en las políticas que se diseñen desde las grandes empresas
9. Recuperar y adaptar a la discapacidad una parte importante de la terminología que la lucha por la igualdad de género ha aplicado al tema del empleo: "techo de cristal", "cuotas", "acción positiva",....
10. Proponer al MTAS la creación de una comisión de trabajo mixta CERMI-Ministerio para orientar y apoyar la próxima reforma de la cuota del 2% al 5% de personas con discapacidad en la Administración Pública



2. MUJER Y DISCAPACIDAD

- ▲ Línea de actuación 1: Apoyar el mainstreaming de género en las políticas de discapacidad
 11. Incluir menciones específicas a las mujeres con discapacidad en las propuestas del CERMI
 12. Revisar la normativa existente en materia de discapacidad y analizar el tratamiento otorgado a la mujer con discapacidad
 13. Fomentar un incentivo especial en las ayudas a la discapacidad cuando se trata de mujeres
- ▲ Línea de actuación 2: Apoyar la generación de una mainstreaming de discapacidad basado en el mainstreaming de género
 14. Potenciar un aprendizaje del movimiento por la igualdad entre hombres y mujeres en lo que tiene que ver con el mainstreaming de género, y estudiar la posibilidad de empezar a hablar de un mainstreaming de discapacidad
- ▲ Línea de actuación 3: Apoyar el empleo de las mujeres con discapacidad
 15. Fomentar una lectura de género de las propuestas de empleo del CERMI
 16. Desarrollar campañas específicas de sensibilización acerca del desempleo que afecta a mujeres con discapacidad
 17. Realizar un estudio en cada CCAA acerca del empleo de las mujeres con discapacidad
 18. Fomentar la "doble acción positiva"
- ▲ Línea de actuación 4: Actuar decididamente contra la violencia de género desde una óptica de discapacidad
 19. Apoyar campañas genéricas contra la violencia de género
 20. Trabajar por insertar en éstas las particularidades de las mujeres con discapacidad



▲ Priorización, calendarización, hitos y responsables de las medidas propuestas

1. EMPLEO E INTEGRACIÓN LABORAL

	Grado de prioridad	Periodo de implementación	Hitos clave	Responsable ejecución	Comentarios asociados
▲ Línea de actuación 1: Potenciar dentro del CERMI el debate central en torno al empleo					
▶ Potenciar el establecimiento de alianzas estratégicas con agentes que trabajen la temática del empleo (centros de estudios,...)	Medio	TRANSVERSAL A-B	▶ Listado y ronda de contactos	▶ CERMI Estatal ▶ Comisión Empleo	Se pueden crear Redes estables acudiendo a la convocatoria de la F. Luis Vives
▶ Reforzar los trabajos de la Comisión de Empleo	Alto	A	▶ Dar cabida a las diferentes visiones en torno al empleo	▶ CERMI Estatal ▶ Comisión Empleo	-
▶ Crear una subcomisión dentro del Grupo de Trabajo de empleo que dé seguimiento y evalúe los avances normativos conseguidos	Alto	B	▶ Habilitar canal de diálogo entre la Comisión y el CERMI Estatal para coordinar	▶ CERMI Estatal ▶ Comisión Empleo	-
▲ Línea de actuación 2: Apostar por el pleno empleo de las personas con discapacidad como horizonte de futuro ideal					
▶ Hacer pivotar la estrategia de empleo del CERMI sobre tres vértices fundamentales: la accesibilidad universal, la formación para la empleabilidad y la existencia de un amplio abanico de fórmulas de empleo que habrá de ajustar a cada caso específico	Alto	TRANSVERSAL A-B	▶ Definir programa de empleo 2005-2010	▶ CERMI Estatal ▶ Comisión Empleo	▶ Posibilidad de promover un estudio que contemple estos ejes
▶ Fomentar la importancia de la educación de menores con discapacidad como requisito para su integración social y laboral: elaborar, por ejemplo, una guía pedagógica específica, o un libro blanco de la educación especial,...	Medio	TRANSVERSAL A-B	▶ Grupo de trabajo <i>ad hoc</i>	▶ CERMI Estatal ▶ Comisión Empleo ▶ Comisión Educación	▶ Acudir a convocatorias de ayudas para financiar el estudio, la guía, etc....
▲ Línea de actuación 3: Focalizar el trabajo en la concienciación de los agentes sociales y económicos implicados					
▶ Consolidar alianzas con fuerzas sindicales para que introduzcan en sus agendas el tema de la discapacidad	Alto	A	▶ Listado y ronda contactos	▶ CERMI Estatal	▶ Protocolizar los acuerdos y negociaciones
▶ Establecer una línea de diálogo con el sector de las PYMES españolas que se pueda acompañar de folletos informativos o de algún otro soporte de divulgación orientado a la sensibilización de este sector	Alto	A	▶ Listado y ronda contactos ▶ Diseño soporte informativo	▶ CERMI Estatal	▶ Contactar con organizaciones de PYMES y de Economía Social
▶ Trabajar el tema de la Responsabilidad Social Corporativa potenciando la introducción de la variable de discapacidad en las políticas que se diseñen desde las grandes empresas	Alto	A	▶ Participación en foros ▶ Contactos con empresas	▶ CERMI Estatal ▶ Comisión Empleo	▶ Contactar con el semanario digital Responsables.biz para incluir contenidos en él
▶ Recuperar y adaptar a la discapacidad una parte importante de la terminología que la lucha por la igualdad de género ha aplicado al tema del empleo: "techo de cristal", "cuotas", "acción positiva",....	Alto	TRANSVERSAL A-B	-	▶ CERMI Estatal ▶ Comisión Empleo ▶ Comisión Análisis	-
▶ Proponer al MTAS la creación de una comisión de trabajo mixta CERMI-Ministerio para orientar y apoyar la próxima reforma de la cuota del 2% al 5% de personas con discapacidad en la Administración Pública	Medio	TRANSVERSAL A-B	-	▶ CERMI Estatal	▶ Hacer un seguimiento específico de la norma



2. MUJER Y DISCAPACIDAD

	Grado de prioridad	Periodo de implementación	Hitos clave	Responsable ejecución	Comentarios asociados
▲ Línea de actuación 1: Apoyar el mainstreaming de género en las políticas de discapacidad					
▶ Incluir menciones específicas a las mujeres con discapacidad en las propuestas del CERMI	Alto	A	-	▶ CERMI Estatal ▶ CERMIS CCAA ▶ Comisión Mujer	▶ Potenciar alianzas con Instituto de la Mujer Estatal y Autonómicos
▶ Revisar la normativa existente en materia de discapacidad y analizar el tratamiento otorgado a la mujer con discapacidad	Medio	B	▶ Creación de una Subcomisión en Comisión de la Mujer	▶ Comisión Mujer	▶ Potenciar alianzas con Instituto de la Mujer Estatal y Autonómicos
▶ Fomentar un Incentivo especialmente en las ayudas a la discapacidad cuando se trata de mujeres	Medio	TRANSVERSAL A-B	▶ Negociar y definir junto al MTAS	▶ CERMI Estatal ▶ Comisión Mujer	▶ Comenzar a hablar de la "doble discriminación"
▲ Línea de actuación 2: Apoyar la generación de una mainstreaming de discapacidad basado en el mainstreaming de género					
▶ Potenciar un aprendizaje del movimiento por la igualdad entre hombres y mujeres en lo que tiene que ver con el mainstreaming de género, y estudiar la posibilidad de empezar a hablar de un mainstreaming de discapacidad	Alto	A	▶ Elaborar una suerte de "decálogo informativo" de divulgación entre socios	▶ Comisión Mujer ▶ Comisión de Análisis	▶ Tarea conjunta de la Comisión de Mujer y la Comisión de Análisis
▲ Línea de actuación 3: Apoyar el empleo de las mujeres con discapacidad					
▶ Fomentar una lectura de género de las propuestas de empleo del CERMI	Alto	A	-	▶ Comisión Mujer	▶ En su caso, no dejar de proponer actualizaciones y revisiones de las propuestas
▶ Desarrollar campañas específicas de sensibilización acerca del desempleo que afecta a mujeres con discapacidad	Medio	B	-	▶ CERMI Estatal ▶ Comisión Mujer	▶ Las tres medidas pueden integrarse en una misma campaña a nivel Estatal y autonómico
▶ Realizar un estudio en cada CCAA acerca del empleo de las mujeres con discapacidad	Medio	B	▶ Vincular a CERMIS CCAA y también a sus propias Comisiones de Mujer	▶ CERMI Estatal ▶ CERMIS CCAA ▶ Comisión Mujer	
▶ Fomentar la "doble acción positiva"	Alto	TRANSVERSAL A-B	-	▶ CERMI Estatal ▶ Comisión Mujer	
▲ Línea de actuación 4: Actuar decididamente contra la violencia de género desde una óptica de discapacidad					
▶ Apoyar campañas genéricas contra la violencia de género	Alto	A	-	▶ CERMI Estatal	▶ Contactar con el Observatorio para la Violencia de Género
▶ Trabajar por insertar en éstas las particularidades de las mujeres con discapacidad	Alto	A	-	▶ CERMI Estatal ▶ Comisión Mujer	



▲ Ordenación de las medidas por calendarización y prioridad

Tal y como se puede observar en las tablas precedentes, las diferentes medidas han sido calificadas según un periodo de implementación. Este *ítem* remite a dos momentos temporales de desarrollo del Plan Estratégico que se corresponden con lo que comúnmente se denomina el corto, el medio y el largo plazo; así, las medidas ubicadas en el periodo de implementación A deberán ser abordadas por los diferentes responsables de su puesta en marcha a lo largo del primer y del segundo año de funcionamiento del Plan Estratégico, esto es, a lo largo de 2005-2006. Por su parte, el periodo B remite a los años 2007-2010, esto es, al último momento de desarrollo del Plan Estratégico de Empleo.

A su vez, las medidas presentan un grado de prioridad que contribuye a ubicarlas dentro de su propio periodo de ejecución; así, por ejemplo, habrá medidas calificadas con prioridad “media” en el periodo A que lógicamente serán abordadas antes que aquellas otras calificadas con prioridad “alta” pero ubicadas en el periodo de implementación B. Al final, lo que este sistema de ordenación pretende es facilitar un mapa útil que, a modo de calendario de intervención, permita saber qué medidas de las previstas en el Plan Estratégico de Empleo han de ir poniéndose en marcha a lo largo del tiempo de vigencia del mismo, o lo que es lo mismo, cómo orientar la acción durante el quinquenio 2005-2010.

PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN A (2005-2006)

1. Reforzar los trabajos de la Comisión de Empleo
2. Consolidar alianzas con fuerzas sindicales para que introduzcan en sus agendas el tema de la discapacidad
3. Establecer una línea de diálogo con el sector de las PYMES españolas que se pueda acompañar de folletos informativos o de algún otro soporte de divulgación orientado a la sensibilización de este sector
4. Trabajar el tema de la Responsabilidad Social Corporativa potenciando la introducción de la variable de discapacidad en las políticas que se diseñen desde las grandes empresas
5. Incluir menciones específicas a las mujeres con discapacidad en las propuestas del CERMI
6. Fomentar una lectura de género de las propuestas de empleo del CERMI
7. Apoyar campañas genéricas contra la violencia de género
8. Trabajar por insertar en éstas las particularidades de las mujeres con discapacidad



PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN B (2007-2010)

9. Crear una subcomisión dentro del Grupo de Trabajo de Empleo que dé seguimiento y evalúe los avances normativos conseguidos
10. Desarrollar campañas específicas de sensibilización acerca del desempleo que afecta a mujeres con discapacidad
11. Revisar la normativa existente en materia de discapacidad y analizar el tratamiento otorgado a la mujer con discapacidad
12. Realizar un estudio en cada CCAA acerca del empleo de las mujeres con discapacidad

PERIODO DE IMPLEMENTACIÓN TRANSVERSAL (2005-2010)

13. Hacer pivotar la estrategia de empleo del CERMI sobre tres vértices fundamentales: la accesibilidad universal, la formación para la empleabilidad y la existencia de un amplio abanico de fórmulas de empleo que habrá de ajustar a cada caso específico
14. Proponer al MTAS la creación de una comisión de trabajo mixta CERMI-Ministerio para orientar y apoyar la próxima reforma de la cuota del 2% al 5% de personas con discapacidad en la Administración Pública
15. Fomentar la importancia de la educación de menores con discapacidad como requisito para su integración social y laboral: elaborar, por ejemplo, una guía pedagógica específica, o un libro blanco de la educación especial,...
16. Potenciar el establecimiento de alianzas estratégicas con agentes que trabajen la temática del empleo (centros de estudios,..)
17. Potenciar un aprendizaje del movimiento por la igualdad entre hombres y mujeres en lo que tiene que ver con el mainstreaming de género, y estudiar la posibilidad de empezar a hablar de un mainstreaming de discapacidad
18. Recuperar y adaptar a la discapacidad una parte importante de la terminología que la lucha por la igualdad de género ha aplicado al tema del empleo: "techo de cristal", "cuotas", "acción positiva",....
19. Fomentar un incentivo especial en las ayudas a la discapacidad cuando se trata de mujeres
20. Fomentar la "doble acción positiva"



▲ Apuntes sobre la implementación y seguimiento del Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad

El Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad del CERMI está ya diseñado y, como paso previo a para su puesta en marcha, no hay que olvidar que el establecimiento de **mecanismos de seguimiento y de evaluación** es una tarea fundamental para asegurar el éxito de todo el proceso de implementación del mismo. En este sentido, el CERMI, en colaboración con sus entidades asociadas, deberá desarrollar fórmulas para que este seguimiento sea efectivo y las medidas detalladas en el Plan encuentren un grado de materialización satisfactorio.

El seguimiento debe entenderse como un sistema de recolección continuo y sistemático de información sobre la evolución de la ejecución del Plan que permitirá su uso para el análisis ulterior, con el propósito de controlar la gestión y la toma de decisiones de un proyecto en activo. Se concibe, por tanto, como un **sistema de retroalimentación** sobre la implantación del Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad a fin de conocer el grado de ejecución de aquél. Por tanto, el sistema de seguimiento que se construya deberá ser capaz de satisfacer tres objetivos:

1. Detectar las desviaciones que ocurren durante la ejecución del Plan, de manera que el sistema de monitoreo permita corregir o reforzar aquellos aspectos para lograr los fines buscados.
2. Facilitar la rendición de cuentas.
3. Alertar tempranamente a los/las responsables políticos/as sobre aquellas situaciones graves a las que vaya conduciendo una determinada implementación del plan.

Desde nuestro punto de vista, un dispositivo de seguimiento operativo ha de materializarse en un **órgano colegiado** –la Comisión de trabajo ya existente, por ejemplo, o un Grupo de Seguimiento *ad hoc*– que, al menos una vez al año, emita un informe acerca del **ritmo de desarrollo** del Plan Estratégico fundamentado en los indicadores de seguimiento que acompañan a cada medida propuesta. En este sentido, puede resultar muy útil elaborar un Calendario de Implementación en el que se ordenen las propuestas de intervención según su fecha estimada de implementación, lo que facilitará sin duda las labores de seguimiento y verificación de las tareas emprendidas. Al final, el desarrollo de todo sistema de seguimiento debe



poder dar respuesta a tres elementos clave que hemos intentado perfilar en estos breves apuntes:

- ▶ ¿Cómo se va a medir el seguimiento del plan? ⇒ Batería de Indicadores
- ▶ ¿Quién deberá realizar el seguimiento? ⇒ Órgano colegiado
- ▶ ¿Cada cuánto deberá realizarse el seguimiento? ⇒ Periodicidad anual

En cuanto a la evaluación del proceso, lo más indicado es realizar una evaluación intermedia cuando el desarrollo del Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad alcance su ecuador (que puede ubicarse en el último semestre de 2007) y otra final una vez que el proceso se haya culminado. Además, podrá proponerse alguna evaluación extraordinaria en caso de que se produzca un cambio en el entorno externo o interno que pueda modificar las expectativas según las cuales se elabora el plan. En cualquier caso, y más allá de estas eventualidades, para la evaluación intermedia y final del Plan deberán tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- ▶ El grado de adecuación del CERMI al proyecto global de organización que ha quedado definido por el plano estratégico.
- ▶ El nivel de cumplimiento de las medidas del Plan Estratégico para la Inserción Laboral de las Personas con Discapacidad.
- ▶ Los cambios producidos o previsibles, tanto internos como externos.

Además, una vez realizadas las evaluaciones, el CERMI como órgano impulsor del Plan deberá tomar una serie de decisiones, entre las que se contemplan las siguientes:

1. Las medidas concretas a adoptar para modificar objetivos y cambiar proyectos, o bien el ritmo de ejecución de aquéllos.
2. La necesidad o no de un nuevo Plan, si el cambio en la organización es muy importante o si se ha completado el anterior o, también en sentido contrario, si ha habido una gran desviación.
3. La renovación del proceso actual de planificación estratégica, entendiendo que en el periodo previsto no ha dado tiempo o ha sido imposible materializar los compromisos adquiridos.



6. Anexos

▲ Soportes técnicos empleados en la obtención de información

PRIMER BLOQUE DE PREGUNTAS DEL GRUPO DELPHI ELECTRÓNICO

1.

A la hora de abordar los retos principales de futuro a los que se enfrenta el CERMI, existe cierta coincidencia al distinguir entre retos externos y retos de cara al interior; en relación a los externos se citan, entre otros:

- > *el fortalecimiento de la influencia sobre las administraciones*
- > *el seguimiento de las medidas legislativas impulsadas en el año 2003*
- > *la labor de tender puentes con otras organizaciones sociales no pertenecientes al ámbito de la discapacidad*
- > *la mejora de la empleabilidad de personas con discapacidad*

Por su parte, en lo que tiene que ver con retos internos se menciona, a modo de ejemplo:

- > *la articulación de los CERMI autonómicos*
- > *el mantenimiento del liderato en el sector de la discapacidad*
- > *el aumento de los niveles de participación en los procesos de decisión internos*

Teniendo en cuenta esta estructuración de los retos enunciados, y asumiendo que es imprescindible priorizar el tratamiento de unos y otros, ¿cuáles considera más importantes para ser abordados con mayor urgencia o con mayor dedicación de recursos en el periodo 2005-



2010?

2.

La mayor parte de las entidades que integran el CERMI se consideran socios activos, participativos y propositivos. Sin embargo, también es común la queja de que los intercambios de información y documentación con el CERMI son complejos y exigen una dedicación tal que pocas entidades confiesan estar al día con sus responsabilidades para con esta organización.

En este contexto, ¿cómo cree que se podría organizar de manera más cómoda y eficiente la actividad conjunta del CERMI y las organizaciones que lo componen? ¿Habría algún mecanismo para simplificar los intercambios y aligerar la carga de trabajo sin que esto suponga una merma para el buen funcionamiento de la organización?

3.

El perfil del CERMI es eminentemente político, pues el grueso de su actividad se centra en la presión, la negociación y la defensa de los intereses de las personas con discapacidad ante las distintas administraciones públicas y actores políticos. No obstante, se señala habitualmente que un buen trabajo técnico es imprescindible para justificar las labores de negociación y presión, y el CERMI, aunque desarrolla un trabajo técnico de buena calidad, se ve necesitado de un cierto impulso en esta vertiente.

Así, ¿de qué forma considera que puede acometerse este fortalecimiento de lo técnico: a través de la ampliación del staff técnico de la organización, reforzando el trabajo en las Comisiones, integrando en mayor medida el esfuerzo técnico que realizan las organizaciones miembro,...?

4.

A la hora de plantear reformas estatutarias que afecten a la organización y a los mecanismos de toma de decisión del CERMI, las propuestas son muy diversas. Sin embargo, un número importante de las mismas se refieren a la necesidad de profundizar el elemento participativo en el seno de la organización, avanzando hacia una mayor igualdad entre los miembros que la componen. La práctica totalidad de las organizaciones integrantes del CERMI son conscientes de las particularidades de la génesis de esta organización y del papel fundamental desempeñado por las entidades fundadoras, pero para cierto sector parece haber llegado el momento de superar las diferencias estatutarias entre socios y caminar hacia una organización más igualitaria.

En este contexto, la pregunta sería la siguiente: ¿comparte la visión expresada anteriormente de que, pese al reconocimiento de su importante labor en los orígenes, los socios fundadores del CERMI deberían posicionarse de forma favorable a un cambio estatutario que garantizara



la igualdad entre todos los miembros de la organización? ¿Por qué lo cree así?

5.

En una organización como el CERMI, el clima interno entre los socios es capital para el éxito y la sostenibilidad. En general, el clima se percibe como bueno, destacando la colaboración y la cooperación entre los distintos miembros asociados, aunque también se detectan ciertos puntos de fricción que pueden llegar a poner en peligro la cohesión interna.

De cara a preservar la cohesión y el clima cooperativo en la organización, ¿qué tipo de iniciativas considera que debería tomar el CERMI a medio y corto plazo? ¿Considera por el contrario que el grueso de la responsabilidad recae sobre las entidades asociadas?

6.

Intensificar las redes relacionales ha sido una preocupación constante del CERMI, y fruto de la misma se ha acometido un proceso de vertebración territorial a través de organizaciones autonómicas paralelas. Por otro lado, el CERMI también se ha esforzado por estar presente en Europa y participar activamente en los debates en torno a la discapacidad surgidos en este ámbito, como también ha sido de su interés el establecimiento de alianzas y proyectos de colaboración con entidades similares en Iberoamérica y otras regiones del globo.

En relación a este punto, ¿está de acuerdo en que el CERMI debe acometer en primer lugar una articulación territorial profunda antes de centrarse en la actuación e otros ámbitos, o considera por el contrario que es bueno diversificar los focos de actividad e intentar estar presentes en el mayor número posible de escenarios?

7.

Dentro de las temáticas abordadas por el CERMI, el empleo ocupa un lugar destacado por lo que significa su importancia en la integración social de las personas con discapacidad. Por otro lado, el interés del CERMI por abordar esta problemática ha sido constante a lo largo de su existencia, y la Comisión de Empleo de esta organización es una de las más activas y destacadas.

En relación al empleo, la primera pregunta es la siguiente: ¿de qué forma valora los avances legislativos, políticos y sociales conseguidos en nuestro país en los últimos cinco años en el ámbito laboral para las personas con discapacidad? ¿Cuál cree que ha sido el papel desempeñado por el CERMI en estas transformaciones?



8.

Siendo una dimensión tan relevante, el empleo de las personas con discapacidad está sujeto a tantos condicionantes y se define por un número tal de variables que el escenario en el que se desenvuelve cambia a una velocidad de vértigo. Así, muchas entidades señalan que las soluciones que se apuntaban hace tres años hoy resultan obsoletas, y que los problemas que hace una década vertebraban el debate ahora están totalmente superados, siendo otros los retos a afrontar.

Así las cosas, ¿qué elementos capitales son los que deben orientar la actividad presente y futura del CERMI en relación al empleo de personas con discapacidad? Si hubiera de priorizar, ¿qué medidas o actuaciones le parecen más urgentes para ser abordadas en el periodo 2005-2010?

Muchas gracias por su amable participación en esta iniciativa.



SEGUNDO BLOQUE DE PREGUNTAS DEL GRUPO DELPHI ELECTRÓNICO

1.

Al proponer una serie de retos de futuro a los que se enfrenta el CERMI, parece haber un acuerdo generalizado a la hora de señalar que el más importante de los retos externos es la capacidad de influencia, de negociación y de presión frente a la Administración, mientras que de los internos habría dos muy destacados: la articulación territorial de la organización a través de los CERMIS autonómicos y la profundización en los niveles de participación de los distintos miembros.

En este segundo bloque de preguntas vamos a intentar profundizar y concretar un poco más en estas ideas, para lo que les pedimos que señalen, por orden de prioridad, tres medidas o actuaciones concretas que podrían hacer avanzar al CERMI hacia la consecución de los retos mencionados.

Aumentar la capacidad de influencia frente a la Administración

1.

2.

3.

Mejorar la articulación territorial del CERMI a través de los CERMIS autonómicos

1.

2.

3.

Profundizar el grado de participación de todos los miembros de la organización

1.

2.

3.



2.

Parece claro que la racionalización del flujo de información entre las entidades asociadas y el CERMI aparece como un tema muy destacado a la hora de avanzar hacia una organización más ágil y eficaz. Muchas son sus sugerencias, pero éstas se podrían agrupar en dos grandes bloques: aquellas que consideran que es el CERMI Estatal el que debe actuar para mejorar la situación (aumentando su plantilla, informando de forma más sencilla,...) y aquellas otras que hacen recaer la responsabilidad sobre las entidades asociadas (que se impliquen más, que cedan más tiempo,...). A la vista de este debate abierto, ¿dónde considera usted que se deben centrar los esfuerzos para conseguir una organización más ágil y eficaz y cómo concretaría esto en medias o actuaciones concretas?

3.

Uno de los temas más controvertidos en los diferentes debates es el de la reforma estatutaria del CERMI como vía para conseguir mayores cotas de igualdad entre todos sus miembros. En relación a esto, existe un amplio consenso a la hora de reconocer como muy meritorio el trabajo desarrollado por los socios fundadores de la organización, elogiando su trayectoria, su esfuerzo y su dedicación. Sin embargo, hay mucha más disparidad cuando se aborda la reflexión acerca de la estructura de la organización en el momento presente, y las opiniones se polarizan en torno a dos posturas mayoritarias: quienes entienden que ha llegado el momento de abrir todos los órganos del CERMI a la totalidad de los miembros, aumentando su participación y su capacidad de decisión, y quienes entienden que las diferencias están sustentadas en criterios objetivos de representación y capacidad de trabajo.

Para intentar superar este debate, le vamos a proponer un ejercicio de imaginación. Más allá de cual sea su visión particular en este tema, intente describir brevemente cómo podría ser la realidad del CERMI en el año 2010 en caso de que las dos hipótesis que les presentamos se hubieran materializado, señalando las diferencias principales que encuentra entre cada situación imaginaria y el estado actual de la organización.

A. El CERMI reforma sus estatutos en el año 2005 abriendo sus órganos de dirección a la totalidad de los miembros y suprimiendo la ponderación de votos en su asamblea

B. El CERMI no reforma sus estatutos; varias nuevas entidades pasan a integrarse en él con el



paso de los años, aunque son los socios fundadores los que siguen detentando los puestos ejecutivos en la organización

4.

Las Comisiones de Trabajo son frecuentemente señaladas como elementos clave para hacer del CERMI una organización sólida y bien trabada, aunque a veces se pueda entender que en la actualidad no están demasiado formalizadas en el seno del CERMI. En función de las opiniones recabadas, el potencial de fortalecer el trabajo en Comisiones tiene dos vertientes: por un lado, se reforzaría mucho el trabajo técnico del CERMI, apuntalando el carácter de “vanguardia teórica” que muchas veces se pretende para esta organización; pero además, el trabajo en Comisiones también tendría un impacto fundamental en el aspecto organizativo del CERMI, puesto que éstas son espacios horizontales abiertos a la participación de todas las entidades en plena igualdad, con lo que podrían ser una plataforma muy importante para implicar a todos los socios y garantizar su voz en los procesos de trabajo conjunto.

En este contexto, lo que aquí le pedimos es que proponga cinco medidas o actuaciones concretas para revitalizar y potenciar el papel de las Comisiones de Trabajo en el seno del CERMI.

1.

2.

3.

4.

5.

5.

El trabajo del CERMI en pro del empleo de las personas con discapacidad es ampliamente reconocido por la mayor parte de los socios de la organización, aunque muchos también coinciden en señalar que en el momento actual el reto es el de velar por el cumplimiento efectivo de los avances conquistados.

En este contexto, ¿qué iniciativas podría desarrollar el CERMI para garantizar que los cambios producidos (normativos, sociales,...) tienen un impacto real en el empleo de las personas con



discapacidad?

--

6.

En el primer bloque de preguntas les pedimos que avanzaran algunas medidas o actuaciones concretas orientadas a potenciar el empleo de personas con discapacidad. A continuación le presentamos las propuestas recogidas y le invitamos a que las ordene por orden de prioridad o de idoneidad poniendo un número del 1 al 7 en la casilla a la izquierda de cada una de las medidas propuestas. Además, dispone de un espacio en blanco en el que podrá añadir al listado cuantas medidas considere oportuno.

	▶ Potenciar las ayudas a la discriminación positiva; ejemplos:
	▶ Mejorar la empleabilidad a través de la formación, para adaptarse a los requerimientos del mercado
	▶ Trabajar sobre un abanico amplio de modalidades de empleo según cada caso específico
	▶ Intensificar la influencia y el diálogo con agentes sociales para su concienciación
	▶ Trabajar por una mejor regularización del empleo con apoyo y revisar los Centros Especiales de Empleo
	▶ Trabajar en aras de la "accesibilidad universal" como paso previo e imprescindible para el empleo
	▶ Potenciar el concepto de "Responsabilidad Social Corporativa" y su relación con la discapacidad

Muchas gracias por su amable participación en esta iniciativa. Esperamos sus respuestas con mucho interés.



▲ Listado de entidades y de personas participantes en las técnicas empleadas

PARTICIPANTES EN LA RONDA INICIAL DE ENTREVISTAS

	FECHA ENTREVISTA	ENTREVISTADO/A(S)	ENTIDAD
1	Martes 18-05-04	Isabel Bayonas	FESPAU
2	Miércoles 19-05-04	M. Ángel García Oca	PREDIF
3	Jueves 27-05-04	Eduardo García	FEDER
4	Lunes 31-05-04	Rosa Ruiz	FEAFES
5	Miércoles 02-06-04	Jesús Flores	FEACEM
6	Miércoles 02-06-04	Maricruz Fraile Dolores Jiménez	FEDACE
7	Martes 08-06-04	Raquel Rubio	CONFEDERACIÓN AUTISMO
8	Miércoles 09-06-04	Antonio Pascual	FEISD
9	Lunes 14-06-04	Andrés Castelló	ASPACE
10	Jueves 18-06-04	Manuel López Risco	CERMI EXTREMADURA
11	Miércoles 23-06-04	Mar Amate Luis Cañón	CNSE
12	Miércoles 23-06-04	Ana Quintanilla	CERMI CASTILLA LA MANCHA
13	Martes 06-07-04	Ignacio Rodríguez Sáez	CERMI GALICIA
14	Miércoles 07-07-04	Carmen Jáudenes Raquel Prieto	FIAPAS
15	Martes 20-07-04	Carlos Laguna	CERMI VALENCIA
16	Jueves 15-07-04	Ana Peláez	ONCE
17	Lunes 19-07-04	Alberto Durán Emilio Martín Miguel Angel Cabra	FUNDACIÓN ONCE
18	Miércoles 22-09-04	Roser Romero	COCEMFE
19	Miércoles 06-10-04	Paulino Azúa Javier Tamarit	FEAPS



INTEGRANTES DEL GRUPO DELPHI ELECTRÓNICO

	ENTIDAD	PARTICIPANTE
1	FESPAU	Isabel Bayonas
2	PREDIF	M. Ángel García Oca
3	FEDER	Eduardo García
4	FEAFES	Rosa Ruiz
5	FEACEM	Jesús Flores
6	FEDACE	Maricruz Fraile
7	CONFEDERACIÓN AUTISMO	Raquel Rubio
8	FEISD	Antonio Pascual
9	ASPACE	Andrés Castelló
10	CERMI EXTREMADURA	Manuel López Risco
11	CNSE	Mar Amate
12	CERMI CASTILLA LA MANCHA	Ana Quintanilla
13	CERMI GALICIA	Ignacio Rodríguez Sáez
14	FIAPAS	Carmen Jáudenes
15	CERMI VALENCIA	Carlos Laguna
16	FUNDACIÓN ONCE	Miguel Ángel Cabra
17	COCEMFE	Roser Romero
18	FEAPS	Paulino Azúa
19	ASPACE	J. Luis Henarejos Fernández
20	COCEMFE	Julián Palomo
21	CERMI CASTILLA LA MANCHA	Fulgencio Calzada
22	CERMI ANDALUCÍA	Ladislao Lara Palma
23	FUNDACIÓN ONCE	Josefa Torres Martínez
24	FUNDOSA SOCIAL CONSULTING	Francisco Botía
25	AFEM	Nuria García
26	AEDIS	Torcuato Recover
27	FUNDOSA GRUPO	José Luis Martínez Donoso
28	ECOM	Roser Fernández
29	ONCE	Ana Peláez