

# Dirigir con la persona

Hacia un modelo de  
gestión compartida



amica

Dirigir con la persona. Hacia un modelo de gestión compartida  
©Amica

Imprime: A.G. Quinzaños S.L: (Torrelavega)  
Depósito legal SA 620-2018

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>5</b>
<b>PRIMERA PARTE: LA INDIVIDUALIDAD DE LA PERSONA Y EL DERECHO A VIVIR EN LA COMUNIDAD</b>	<b>17</b>
1. INDIVIDUALIZAR LA ATENCIÓN Y MODIFICAR EL ENTORNO	<b>17</b>
1.1. <i>El punto de partida: la nueva visión de la discapacidad</i>	19
1.2. <i>El entorno que determina el desarrollo de la persona</i>	22
1.3. <i>Los entornos familiares como facilitadores</i>	23
2. ABRIR LA ORGANIZACIÓN Y APROVECHAR LOS RECURSOS COMUNITARIOS	<b>27</b>
<b>SEGUNDA PARTE: CREANDO UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA PERSONA COMO EJE</b>	<b>32</b>
1. CARACTERÍSTICAS DEL MODELO	
1.1. <i>Centrar la misión de Amica en cada persona</i>	35
1.2. <i>Apoyar en cada etapa de la vida</i>	37
1.3. <i>Trabajar con las capacidades</i>	38
1.4. <i>Compartir la gestión entre todas las personas implicadas</i>	39
1.5. <i>Fomentar el sentimiento de pertenencia</i>	46
1.6. <i>La referencia de trabajar en equipo</i>	50
1.7. <i>Servir como laboratorio de ideas</i>	55
1.8. <i>Compartir alianzas</i>	57

1.9.	<i>Emprender para invertir en las personas</i>	63
1.10.	<i>Ser un recurso público</i>	64
1.11.	<i>Buscar la mejora permanente</i>	65
1.12.	<i>Compartir el liderazgo</i>	66
1.14.	<i>Comunicar las experiencias</i>	66
1.15.	<i>Contar con una ética compartida</i>	68
2.	<b>PLANIFICACIÓN COMO GUÍA DE ACTUACIÓN</b>	<b>71</b>
2.1.	<i>Evolución hacia una planificación estratégica</i>	72
2.2.	<i>Herramientas para la planificación</i>	73
3.	<b>CULTURA DE CALIDAD COMPARTIDA</b>	<b>80</b>
3.1.	<i>Participación colegiada en la elaboración del sistema de gestión</i>	80
3.2.	<i>Organización del trabajo con un sistema integral</i>	83
3.3.	<i>Herramientas para compartir la información</i>	87
4.	<b>POLÍTICAS DE PERSONAS Y RELACIONES LABORALES</b>	<b>93</b>
5.	<b>GESTIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO</b>	<b>104</b>
5.1	<i>Técnicas de elaboración y seguimiento presupuestario</i>	104
5.2	<i>La generación de confianza</i>	107

### **TERCERA PARTE:**

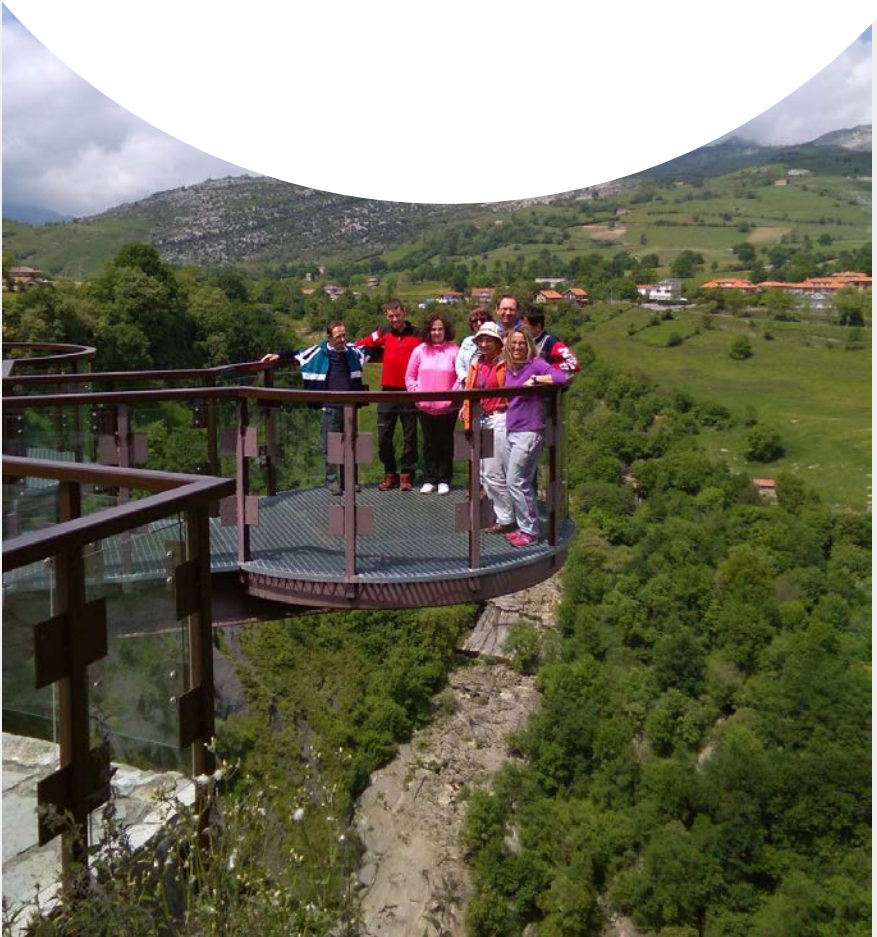
#### **EL BALANCE SOCIAL 111**

1.	LA EXPERIENCIA DE EMPRENDER PARA LAS PERSONAS	112
2.	RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	117
3.	PROMOCIÓN DE DERECHOS	120
4.	EJERCIENDO LA SOLIDARIDAD Y LA COOPERACIÓN	<b>121</b>
4.1.	<i>Fondo de solidaridad</i>	121
4.2.	<i>Voluntariado</i>	122
4.3.	<i>Cooperación al desarrollo</i>	124
5.	IMPACTO EN LA SOCIEDAD	<b>130</b>
6.	UNA TRAYECTORIA RECONOCIDA	<b>138</b>

#### **ALGUNAS CLAVES HUMANAS DEL ÉXITO DEL PROYECTO 143**

#### **EPÍLOGO 156**

# Introducción





**“Dirigir con la persona”**, pretende aportar reflexiones para quienes nos toca llevar el timón de organizaciones sociales desde cualquier puesto de responsabilidad, para orientar nuestro trabajo en una línea que permita lograr, de verdad, que cada PERSONA sea protagonista de su vida, adaptando las instituciones para poder apoyarla en el entorno donde se encuentra, en vez de acudir a centros de “diferentes”.

Este primer libro de una trilogía dedicada a las posibilidades de la persona, está dirigido a líderes de entidades sociales, refleja nuestro modelo de gestión, el que ha sido útil a Amica. El segundo libro, **“Proyectar con la persona”** quiere aportar, a los profesionales que prestan atención directa, ideas de cómo se puede lograr que cada persona defina su proyecto personal y los apoyos que precisa. El tercero que completa la trilogía, **“La persona primero”**, está dedicado a las personas y sus familias, con testimonios que confirman que tener su propia vida con autonomía, incluso con independencia, es posible casi siempre.

Cómo ganar confianza en nuestras propias posibilidades personales es lo que queremos aportar. En Amica lo venimos intentando durante más de 30 años, y hemos querido celebrarlo contando cómo gestionamos una gran organización para conseguir que todos sus procesos estén encaminados a que cada cual pueda desarrollar su propio proyecto personal.

Más de tres décadas de trabajo invitan a hacer balance del carácter que ha imprimido Amica, como un patrimonio social creado para ser útil a personas que, por sus limitaciones, pueden precisar de apoyos para salir adelante. ¿Hemos cumplido con este compromiso? ¿Responde la institución a lo que la sociedad necesita? ¿Trasmitimos lo que se espera en la aportación de conocimiento?

Primero permítenos que te presentemos brevemente el proyecto que desarrollamos al que le dimos el nombre de Amica para expresar la cercanía, la complicidad y la ilusión con la que se ha fraguado esta iniciativa.

Somos una asociación sin ánimo de lucro constituida en 1984, por un grupo de familiares, personas con discapacidad y profesionales con el objetivo de promover el desarrollo integral, la autonomía e independencia, la igualdad de oportunidades y derechos, con el fin de evitar cualquier situación de discriminación o exclusión social; aportando los apoyos que respondan a las necesidades y demandas individuales de las personas, para que puedan desarrollar su propia vida.

Ya en 1993 el Consejo de Ministros otorgó a Amica la calificación de Utilidad Pública. Un reconocimiento que venía a resaltar la vocación de servicio a la sociedad con la que se dieron los primeros pasos. Pero, también suponía asumir un claro compromiso para con las personas con discapacidad, sus familias y la sociedad. Cuando se obtuvo este reconocimiento, Amica aún no había cumplido 9 años de existencia.

Los inicios fueron muy difíciles, sin apenas apoyos oficiales. Pero tan solo 6 años después de su constitución, en 1990 la Asociación recibía el **Premio Helios de la Unión Europea** por el diseño del centro de día *La Barca* para apoyar a personas con grandes discapacidades intelectuales y crear oportunidades para aprender a valerse por sí mismas. En España hoy existen multitud de **centros de día** y, actualmente, nadie discute la necesidad de promover la autonomía personal, recogida incluso en la Ley de 2006 que lleva este nombre. Sin embargo en 1990 esta **experiencia fue pionera en la sociedad española**, tanto por su estructura como por la visión sobre los apoyos que se pretendía dar a la persona. Ensayamos la fórmula de centros de día, como propuesta de modelo de apoyo en discapacidades graves, y el fomento de la autonomía personal, como aportación metodológica.

Amica nació con la proyección de ser **un laboratorio de ideas**, de búsqueda de nuevos enfoques y métodos para avanzar en cómo descubrir las capacidades, más allá de atender la discapacidad como tradicionalmente se ha hecho. Actualmente contamos con seis centros de atención diurna distribuidos en diferentes puntos de la región: *La Vega* y *La Unidad* (Torrelavega), *Sotileza* y el *Centro de Promoción de Autonomía Per-*



*sonal* (Santander), *El Buciero* (Santoña), el ya mencionado centro de día *La Barca* (Santillana del Mar), que desarrolla una actividad formativa incluida en el “Proceso de Apoyo a las Personas”, que tiene como objeto prestar los apoyos necesarios para adquirir estrategias y habilidades para desarrollar el proyecto personal.

Hoy se plantea en España la **formación dual** como una necesidad para la capacitación laboral de jóvenes. Nosotros ya la venimos experimentando con éxito durante más dos décadas. En 1993, época en la que vivíamos una importante crisis económica, también en Cantabria, y especialmente en Torrelavega, con cierre constante de empresas, diseñamos un ambicioso proyecto para la formación e inserción laboral, que superaba con creces las aparentes posibilidades económicas y organizativas de Amica. Se planteaba entonces la necesidad de avanzar en modelos de capacitación laboral de personas con discapacidad, porque la desventaja no provenía de sus limitaciones solamente, sino en general, de la menor formación. Propusimos la necesidad de vincular formación y empleo, en centros donde el alumnado pudiese aprender sobre la práctica. La idea fue muy bien acogida en la Unión Europea y pudimos desarrollar 4 proyectos *Horizon*, que nos permitieron crear tres centros de formación y empleo en las actividades de lavandería, confección industrial y servicios medioambientales: el centro *Horizon* en Torrelavega, *Entorno* en Santander y *Marisma* en Maliaño. En ellos se concentra gran parte de la actividad productiva de los dos centros especiales de empleo: *SOEMCA* y *SAEMA*.

Entendimos desde un principio esta **fórmula de empleo protegido como un paso previo a la incorporación de la empresa ordinaria**, logrando así para muchas personas la independencia económica y su mayor participación en la sociedad.

El objeto de *SOEMCA EMPLEO S.L.U.* es la confección y venta de lencería, además de la prestación de servicios de lavado de ropa y alquiler de todo tipo de prendas, opera con el nombre comercial de Amica Lavanderías y Confección; mientras que *SAEMA EMPLEO S.L.U.* se dedica a la re-

cuperación de envases, papel y cartón, la mejora del entorno; y a realizar actividades de divulgación para lograr la implicación ciudadana en el mantenimiento del medio ambiente, comercialmente le denominamos Amica Actividades Medioambientales.

Los **resultados en las personas son muy satisfactorios** porque más de 4.000 personas se han formado con nosotros y hemos promovido más de 1.600 contrataciones.

Por otra parte, Amica ha diseñado respuestas a las **necesidades de alojamiento** que han ido surgiendo derivadas del entorno familiar: edad avanzada, enfermedades y situaciones de sobrecarga de los cuidadores principales; o de los deseos de independencia de las personas a través del programa de formación para la vida independiente, como la *Casa Coll*. Ya se había iniciado la experiencia de creación de viviendas, en forma de hogares y diferenciadas de la actividad de día, con la *Casa Helios*, en Torrelavega y posteriormente en Santander, con la *Casa Matías*, ambas dando respuesta a personas con importantes limitaciones.

Hemos intentado superar **el concepto de residencia**, para avanzar en la creación de **viviendas**, y evitar así que las personas permanezcan 24 horas en el mismo entorno, diferenciando los enclaves de actividad cotidiana del **hogar** donde se convive, se descansa o mantiene el clima de intimidad que todos necesitamos. Para ello es imprescindible que los entornos sean reducidos, en casas, no en grandes edificios, y que el **grupo de convivencia sea familiar**.

Así mismo se han desarrollado **apoyos a la persona y a la familia a lo largo de todas las etapas de la vida**, desde la infancia hasta las edades más avanzadas. Porque las necesidades varían según el momento de la vida, y hay que **evitar el trato a la persona con discapacidad como si viviera una minoría de edad permanente**.

Ejerciendo derechos de ciudadanía, individualmente se intenta llevar a cabo un **itinerario personal** ajustado a los propios intereses, necesida-

des y capacidades, con el objetivo de favorecer la promoción personal y participación social. Este itinerario se fundamenta en un modelo de acompañamiento basado en un apoyo global y particularizado, procurando el acercamiento de los recursos al propio entorno, y contando si es posible con la tan necesaria colaboración familiar. Por ello también **se presta apoyo en los domicilios**, además de los programas de participación social, cultural, en el ocio y disfrute del tiempo libre.

También **Amica coopera con proyectos en países en vías de desarrollo**, destinando importantes recursos a hacer visible las dificultades de las personas con discapacidad vinculada con frecuencia a la pobreza, como el desarrollado en el proyecto *Amica-Oruro* en Bolivia, con casi dos décadas de actividad, aunque también se ha colaborado en iniciativas en Nicaragua, Colombia, Argentina, Angola, o la acción global internacional que venimos promoviendo para Hacer Visible la Discapacidad en el Mundo, creando una red de alianzas para identificar y reconocer su situación a las más de mil millones de personas con discapacidad que existen.

Una de las conclusiones que se ha extraído de la experiencia a lo largo de estos años es que **en tiempos de dificultad hay que emprender y buscar soluciones imaginativas**, apostando claramente por la **investigación** en una nueva visión de la discapacidad, fijándonos más en las capacidades de cada persona; también por la **innovación**, buscando técnicas de ahorro energético y maquinaria más eficiente que nos permita aumentar la productividad y la calidad del servicio; promoviendo la **diversificación de actividades sostenibles**, fortaleciendo el conjunto de los proyectos; y **arriesgando** con la inversión económica necesaria, para avanzar en la mejora de la competitividad a la que nos vemos sometidos. Todo ello es necesario para garantizar el futuro en los próximos años, el mantenimiento de todos los centros y servicios, y los más de 600 empleos que generan las distintas actividades.

**Es el modelo de respuesta que desde la economía social proponemos ante las situaciones de crisis** (o cambio de modelo financiero y social),

**aportando el valor de poner a las personas en primer lugar y los resultados económicos a su servicio.** Pero sin olvidar que también los números tienen que salir, y nuestros proyectos deben ser sostenibles, como hasta ahora. Quizá en las fórmulas adoptadas (ahorro de costes, gasto más eficiente, innovación en los procesos productivos y de apoyo a las personas, e inversión atrevida pero bien calculada) estén algunas soluciones para salir de esta situación de cierta parálisis en la que una parte de nuestra sociedad se encuentra.

Añadiríamos la **necesidad de planificar a largo plazo**, con objetivos definidos. No se puede gestionar dando respuesta solamente a los problemas que se presentan cada día. Tienen futuro las organizaciones que son capaces de planificar y reflexionar, entre todos sus miembros, sobre el camino a emprender.

Hemos querido permanentemente tener clara nuestra **misión**, que es en definitiva por lo que existimos: **“Descubrir las capacidades que hay en cada persona, apoyándole en las limitaciones, la autonomía, el ejercicio de derechos y la participación con responsabilidades en la comunidad, para que logre ser la protagonista de su vida y del cambio social necesario”**; Y tener bien definida la **visión** de lo que en el futuro pretendemos lograr: **“ser un recurso para impulsar redes de apoyo y acompañamiento a la persona en la comunidad, mediante proyectos colaborativos de innovación”**

Amica es una asociación que hemos ido construyendo con la implicación de muchas personas y entidades durante más de tres décadas que, gracias al espíritu de superación, de mejora continua, a la unidad y el apoyo mutuo, hemos conseguido superar los tiempos difíciles, creando una gran organización con un compromiso social de dedicar todo nuestro esfuerzo a la PERSONA. Por ello, la dignificación de cada persona, por encima de sus limitaciones, resaltando sus capacidades, buscando su satisfacción, es un valor imprescindible. Teniendo como eje la individualidad, componente fundamental de la diversidad del ser humano; defendiendo los derechos que asisten a la persona, con independencia

de su limitación y de la edad en la que su discapacidad ha surgido; prestando apoyo a su participación, haciendo realidad el acceso a los servicios de la comunidad.

Queremos continuar siendo de **“Utilidad Pública”** para nuestro país, y para las personas de cualquier lugar. Conscientes de nuestra responsabilidad, al habernos convertido en un importante motor económico y social, y de ser una entidad de referencia nacional e internacional, haremos todo lo posible por **potenciar la cooperación institucional**, creando redes y alianzas con administraciones públicas, entidades sociales, empresas, las universidades, agentes sociales, con el objeto de contribuir en el diseño de territorios inteligentes, donde sepamos el papel que cada uno debemos jugar para que la sociedad esté preparada para albergar a todas la personas, creando oportunidades y bienestar para toda la ciudadanía, y diseñando modelos útiles para las entidades interesadas en convertir a la persona en el *eje de todas sus actuaciones*. *Intentamos demostrar que algo así es posible, y que las ideas son aplicables en cualquier lugar.*

*Queremos generar confianza en nuestra capacidad de transformación, la del conjunto del movimiento ciudadano organizado, a través de los principios de calidad y transparencia en los que se basa Amica, que le permiten, continuar trabajando con ilusión, innovando permanentemente para avanzar en su misión y conseguir sus **finés**:*

- Contribuir a la **prevención de las discapacidades**, a la valoración de las capacidades de cada persona, a la orientación y apoyo a las limitaciones, desde los primeros meses de vida.
- **Prestar apoyos**, a través de servicios de atención social, valoración y seguimiento multidisciplinar, atención a la infancia, atención de día, alojamiento, formación, empleo, ocio, deporte y acceso a la cultura, rehabilitación, apoyo personal y en el hogar, para la **promoción de la vida independiente**, y avanzar en la calidad de vida.

- Potenciar **entornos accesibles**, promoviendo el ejercicio de derechos.
- **Sensibilizar** a la sociedad para avanzar en el respeto de los derechos y la dignidad de las personas siempre.
- **Resaltar las capacidades** que cada persona tiene más allá de las limitaciones, promoviendo las aportaciones que puede hacer a la sociedad.
- **Desarrollar el crecimiento personal y la participación social** de la infancia, juventud, edad adulta, y mayores con discapacidad.
- Favorecer la **visibilidad de la discapacidad en los países en vías de desarrollo**, desarrollando programas de cooperación.

Esperamos que este libro logre transferir nuestra experiencia, compartir nuestro conocimiento en la gestión, para que pueda ser útil a otras organizaciones, a sus dirigentes, que se han comprometido con el cambio necesario **para que sea la PERSONA el centro de todas las actuaciones, acabando con la primacía de la institución**, de la organización, siempre más poderosa, para que tengan protagonismo las necesidades individuales.

Poner **las organizaciones al servicio de las personas**, adaptar las instituciones a las necesidades de cada ser individual, es la gran tarea de transformación para el siglo XXI que debemos producir avanzando en el modelo de ejercicio de derechos de ciudadanía y deberes que le corresponde a las personas con discapacidad, para que primen sus capacidades y su propia dignidad personal.

Si este ensayo, que recoge nuestro saber hacer “*descubriendo capacidades*”, sirve para contribuir a este imprescindible cambio, habremos cumplido con nuestro objetivo. Si además, logramos compartir ideas con dirigentes de las entidades que han de liderarlo, nos daremos por

satisfechos. Porque la gran tarea que tenemos por delante, los retos del siglo XXI implican una gran transformación de la sociedad, de la mentalidad colectiva, de la mirada del otro, poniendo el foco, más en que ha de ser el entorno el que se amolde a las necesidades de la persona y a sus limitaciones naturales, que empeñarnos en que la persona se adapte a la sociedad. Porque la discapacidad, las limitaciones forman parte de la naturaleza humana, siempre existirán, todas las personas vamos a conocerlas, y todo el mundo encontraremos las mismas dificultades si no logramos transformar la sociedad a la que por derecho pertenecemos en igualdad de derechos.

Por eso, una vez superadas tres décadas, decidimos impulsar el **Campus Diversia**, que tiene como misión poner en común las ideas de cambio, las experiencias y buenas prácticas que estamos desarrollando muchos profesionales, familias y organizaciones, para convertirse en un motor de transformación social necesario para impulsar decididamente, trabajando conjuntamente, creando redes, generando confianza, ilusión colectiva por las enormes posibilidades que se nos abren de ser cada ser persona primero. Ya tenemos un gran lugar de encuentro donde compartir el conocimiento que permitirá la evolución social que necesitamos para que se entienda que el problema no está en las propias limitaciones solamente, sino en modificar el entorno que obstaculiza que podamos ser personas con toda nuestra plenitud siempre.

Porque el gran cambio que debemos producir es el de la mirada de la sociedad hacia las personas con discapacidad. Si logramos entender colectivamente que este no es un problema de algunos, sino vernos en la situación de cómo quisiéramos que se nos trate cuando tengamos alguna discapacidad, y preparar la sociedad para algo tan elemental como que todas las personas podamos vivir en ella. Cuando hayamos conseguido ese cambio de “mirada del otro” se habrá producido la transformación social que necesitamos en el siglo XXI.

Pero quizás para avanzar decididamente en este camino hay que cambiar la casa por dentro, abrir nuestras organizaciones a la sociedad, eli-

minar los muros de ladrillo o de piedra que nos separan, pero también los mentales, y sobre todo perder los miedos a que las personas sean las protagonistas del cambio. La participación en el mundo del trabajo, en las actividades culturales, la presencia activa en la sociedad es sin duda el mejor mensaje de que todas las personas somos diferentes dentro de la diversidad humana, rompiendo el viejo esquema de que unos somos “normales” y otros no.



Primera parte:  
**La individualidad de la  
persona y el derecho a  
vivir en la comunidad**





## 1. Individualizar la atención y modificar el entorno

**Amica ha trabajado con la premisa de que la discapacidad es una mera circunstancia del ser humano, en la que ciertas limitaciones de la persona restringen su participación para desempeñar actividades habituales de la vida diaria, adquirir nuevos aprendizajes, comunicarse, desplazarse, realizar su cuidado personal o las tareas domésticas, relacionarse con las demás personas, participar en la vida comunitaria social y cívica.**

**En la nueva visión de la discapacidad, el entorno de la persona tiene un papel primordial, ya que condiciona cómo podrá desenvolverse cuando las dificultades se presentan. El análisis del entorno de una persona pasa a ser un factor determinante y no solo circunstancial.**

**Es un hecho que las personas se desenvuelven mejor en entornos donde la convivencia es más cercana, en la familia. Capacitar a la familia puede ser un gran motor para impulsar las capacidades que cada cual tiene, siempre mayores que las limitaciones. Por ello, damos especial relevancia a las acciones de formación, información y apoyo a las familias, fomentando actitudes de promoción de la autonomía para contar con su plena colaboración en el proyecto personal de su familiar con discapacidad.**

### 1.1. El punto de partida: la nueva visión de la discapacidad

Tradicionalmente se ha entendido que la discapacidad viene producida por la deficiencia en el funcionamiento de un órgano, el sistema corporal o el nivel intelectual, como consecuencia de una enfermedad crónica o por un trastorno mental. De tal manera, que la discapacidad se entendía como una consecuencia de lo que le ocurre a la persona y la visión que se tenía respecto al entorno era que podía influir en mejorar

o empeorar la situación de salud, pero el origen del problema es lo que afectaba a la persona.

Esta concepción, a lo largo del tiempo, ha llevado a entender que la persona, debido a su problema de origen, estaba fuera de la “normalidad”, porque la discapacidad originada por los trastornos, las alteraciones, las enfermedades... Era considerada como una “anormalidad”.

Sin embargo, si partimos de un análisis genético, observaremos que ninguna persona es normal. Todos tenemos alteraciones en algunos genes que producirán, junto con nuestros hábitos, diferentes enfermedades. Todo el mundo conoceremos la discapacidad ya que se presentará en uno u otro momento de nuestra vida. Por lo que se puede establecer que en la naturaleza humana la “normalidad” no existe. Las enfermedades, las distintas discapacidades se manifestarán en todas las personas de una u otra manera, en términos de la diversidad que en la naturaleza se muestra.

Desde esta perspectiva, quizás lo correcto es pensar que la situación de salud, entendida como “*el bienestar físico, psicológico y social*”, tal y como lo define la Organización Mundial de la Salud (OMS), que presenta cada persona, es una expresión de la diversidad humana.

En este sentido la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF), de 2001, como marco universal, que parte de un modelo bio-psico-social, plantea que **la discapacidad debe ser entendida, al igual que la capacidad, como parte de la naturaleza humana**. Es decir, la limitación se manifiesta en todas las personas, desde el nacimiento del ser humano hasta las edades más avanzadas.

En cada etapa de la vida se presenta un tipo y un grado de limitación. Nacemos con enormes limitaciones, crecemos adquiriendo capacidades, y comienzan a aparecer otras limitaciones con el avance de la edad. En algunas personas se manifiestan de forma más temprana y aguda la cronificación de las limitaciones. En la infancia, o el nacimiento incluso,

aparecen alteraciones en el desarrollo que condicionan el aprendizaje; otras después de un accidente o enfermedad experimentan en su juventud o edad adulta estados que restringen su manejo personal; pero todas las personas en la ancianidad se encuentran paulatinamente más limitadas en la movilidad, en el desempeño de las tareas cotidianas, incluso en el cuidado personal. De tal manera que la discapacidad, como componente de un estado de salud, puede ser temporal o permanente; progresiva, regresiva o estática; intermitente o continua.

La discapacidad es una mera circunstancia del ser humano, en la que ciertas limitaciones de la persona restringen su participación para desempeñar actividades habituales de la vida diaria, adquirir nuevos aprendizajes, comunicarse, moverse, realizar su cuidado personal o las tareas domésticas, relacionarse con las demás personas, participar en la vida comunitaria, social y cívica.

Entender que la discapacidad se manifiesta en personas que son diferentes entre sí, aunque coincidan en alguna limitación, y comprender que sus diferencias personales son siempre mayores que la similitud de sus discapacidades, invita a concluir que **tampoco debemos clasificar a las personas por su discapacidad**. Se pueden clasificar solamente los problemas de las personas debido a su estado de salud, según nos indica la CIF, nunca a las personas.

El ser humano, no solamente es diverso, diferente a otras personas, a todas las demás personas que coexistimos, más de siete mil millones. Todas las personas somos diferentes, incluso a lo largo de nuestra existencia. Somos diferentes a como éramos en la infancia y a como seremos en la ancianidad. Pero además lo somos de los miles de millones de seres que han existido en la historia de la humanidad. Esto significa, que además de ser diferentes nuestra existencia, es única, singular, irrepetible. Lo hace especialmente interesante a cada PERSONA. Se trata, más que de atender a grupos de personas con características similares, de descubrir a cada persona en su singularidad. Este es el gran paradigma del siglo XXI. Cada persona es un reto en sí mismo.

Lejos queda ya la idea de atender a personas en función de lo que les afecta, especializándonos en grupos de similares características, para entender que lo importante es el ser humano que cada persona es.

La discapacidad, entendida desde esta perspectiva, permite comprender cómo es vivida por cada persona de una manera diferente. Por esta razón, y tal y como establece el Código de Buenas Prácticas de Amica, **el respeto y la individualidad es un componente fundamental de la diversidad humana**, que supone considerar que cada persona es única, con su proyecto de vida, con ilusiones, con necesidad de que se crea en sus capacidades, como ser cargado de posibilidades, si tiene oportunidades.

Siguiendo el principio de individualización, Amica, a lo largo de su evolución, ha intentado prestar una atención personalizada, teniendo en cuenta las capacidades propias, aportando el acompañamiento necesario, respetando la singularidad y las características de la propia persona.

## 1.2. El entorno que determina el desarrollo de la persona

En esta nueva visión de la discapacidad, el entorno de la persona tiene un papel primordial ya que condicionará cómo podrá desenvolverse cuando las dificultades se presenten. Se produce un cambio radical sobre cómo se entiende este fenómeno que todas las personas conocerán si se completa su ciclo vital. **La discapacidad es entendida como el resultado de la interacción entre la situación de salud y el entorno.**

Así, el entorno está configurado por unos factores contextuales que constituyen un componente esencial de la vida de la persona; ya que gracias al entorno la persona aprende a alimentarse, a caminar, a desarrollar sus habilidades y destrezas, a respetar normas sociales...

Estos factores según la CIF son:

### **Ambientales:**

- Productos y tecnología (comida, ropa, educación, comunicación...),
- Apoyo y relaciones (familia, amigos profesionales...),
- Actitudes, servicios, sistemas y políticas,
- El entorno natural y cambios producidos por la actividad humana (orografía, clima, luz, sonido...).

### **Personales:**

- Edad,
- Sexo,
- Nivel social...

De hecho, todas las personas somos en gran medida lo que el entorno nos ha aportado: nuestra familia, las amistades, la educación recibida, los estudios, los medios de comunicación, la cultura... ¿Tienen las personas con discapacidad las mismas oportunidades de enriquecerse con el mismo bagaje de experiencias y conocimientos? Quizás los entornos protegidos, la menor participación en actividades sociales, el tener menos experiencias personales, son también determinantes en las manifestaciones de menor autonomía, escasos recursos personales, etc.

¿Pesa más la propia limitación o las menores oportunidades que el entorno ofrece, en el resultado de la propia autonomía?

**El análisis del entorno de una persona pasa a ser un factor determinante, y no solo circunstancial como hasta ahora, para poder apoyar en el desarrollo de las capacidades y la superación de las limitaciones.**

### 1.3. Los entornos familiares como facilitadores

No están lejos los tiempos en lo que se pensaba que las personas con discapacidad estaban mejor atendidas en centros residenciales especializados. La experiencia está demostrando que con la colaboración de las familias y de las instituciones, prestando servicios de apoyo en

atención de día, en el hogar, en alojamientos temporales, con ayuda psicológica y de atención social en su **entorno natural**, los resultados son mucho mejores. Hoy reconocemos la supremacía del derecho a vivir en la comunidad, prestando los apoyos especializados en el propio entorno habitual de la persona, evitando desarraigarla de lo que es su fuente principal de vínculos básicos.

En primer lugar, la persona no pierde su entorno afectivo, que ninguna institución puede sustituir. La referencia emocional de contar con el apoyo familiar es vital para todo ser humano. Con ello nos encontramos con más motivación para afrontar los problemas diarios. Tenemos mayor seguridad y confianza en lo que hacemos. Esto también es válido para personas que tienen limitada su capacidad intelectual, pero no la de sentir afecto.

Por otro lado, es justo reconocer que lo que somos en la vida es porque alguien, nuestra familia inicialmente, creyó en nuestras posibilidades, en que deberíamos formarnos y esforzarnos para abrirnos camino. Durante nuestra infancia y juventud hemos nuestros padres y madres nos han preguntado acerca de lo que queremos ser en la vida y nos han enseñado que tenemos que empeñarnos para conseguirlo. Las personas con discapacidad que tienen la suerte de tener una familia que cree en su futuro, en sus posibilidades, han conseguido mucho más que otras personas en las que nadie confió en que pudieran conseguir algo. El futuro de casi todas las personas ha dependido de que alguien confiase en nuestras posibilidades, y principalmente de este apoyo familiar.

**Una de las claves puede estar en que se le preste a la familia los apoyos necesarios para que puedan llevar una vida similar a otras, aliviando la sobrecarga. Logrando así que las personas con discapacidad puedan estar en su casa el mayor tiempo posible.** Es un hecho que las personas se desenvuelven mejor en entornos donde la convivencia es más cercana, en la familia, en el núcleo primario de convivencia, donde se comparte intimidad, cariño y apoyo mutuo.



En el Código de Buenas Prácticas estas ideas quedan recogidas: *“Las familias fomentarán e impulsarán en cualquier edad la toma de decisiones informada, la expresión de opiniones, intereses y necesidades, creando las condiciones que faciliten la autonomía, y la participación activa en la dinámica familiar. Las familias promoverán que sean sus familiares quienes se expresen, si estos pueden hacerlo por sí mismos, respetando el derecho a equivocarse y por tanto evitando actitudes proteccionistas”*. (Pauta 20) Para continuar diciendo que las familias *“apoyarán a sus familiares basándose en sus capacidades y dándoles oportunidades para intentar cumplir sus objetivos formativos, laborales, de desarrollo personal, afectivo-sexuales y de emancipación, evitando centrarse en sus limitaciones”* (Pauta 23). Para ello *“La Entidad proporcionará servicios de apoyo, siempre que sea posible, a la familia y fomentará la ayuda entre familias en la misma situación, que asumirán los principios de apoyo mutuo y solidaridad”*. (Pauta 18)

En Amica realizamos acciones de formación, información y apoyo a las familias con el fin de fomentar actitudes basadas en la promoción de la autonomía y contar con su colaboración en el proyecto personal de su familiar. Se sigue una metodología activa y participativa, en ellas se fomenta el espíritu de cooperación, el trabajo en equipo y la elaboración y puesta en práctica de las conclusiones. En la mayoría de las actividades se establece un periodo de exposición encaminado al análisis concreto del tema, intentando aportar ideas prácticas de cómo aprovechar los recursos de la familia y del entorno más próximo.

Se realizan actividades de carácter general como:

- **Charlas sobre temas de interés general para todas las familias**, profundizando en temas como recursos y prestaciones sociales para las personas con discapacidad, participación de las familias en la vida asociativa...
- **Visitas a los centros de AMICA**, organizados con el objeto de que las familias conozcan las actividades que se realizan en los diferentes centros de la entidad y las programaciones.

- **Talleres**, que les sirve como lugar de encuentro y establecimiento de relaciones más estrechas con otras familias, ocupándose ellas mismas de su organización y funcionamiento, realizando actividades de encuadernación, pintura sobre tela y madera, punto de cruz, etc.
- **Intercambios**, que se realizan con el objeto de que las familias conozcan otros centros y puedan intercambiar experiencias con familias de otras entidades y así profundizar en diferentes modelos de trabajo, que aporta otros puntos de vista y ayuda a tomar decisiones sobre la filosofía y las líneas a seguir en la asociación.

Además se organizan actividades más específicas por centros y servicios como:

- **Cursos**, dirigidos a familias con intereses comunes, siguiendo un temario que se reparte a lo largo de varias sesiones.
- **Encuentros y reuniones**, donde se analizan aspectos internos de la entidad, como memorias y planes de actividades, normas de funcionamiento de centros y servicios...



- **Grupos de apoyo mutuo**, de autoayuda, donde los propios padres y madres con situaciones similares y dirigidos por especialistas, intercambian sus experiencias y buscan soluciones en conjunto.
- **Talleres dirigidos al bienestar de las familias** (Atención plena, estimulación cognitiva...)
- **Talleres con hermanos y hermanas**, cuyo objetivo es contar con un espacio de encuentro donde expresar sus inquietudes, preocupaciones y dudas.
- **Estancias en los centros**, que se organizan para que cada familia observe y conozca en profundidad las actividades que realiza su familiar, a lo largo de media jornada o completa si es preciso, al objeto de que se generalicen los aprendizajes en el hogar y aprendan cómo se abordan determinados aspectos.

## 2. Abrir la organización y aprovechar los recursos comunitarios

**Realizar las actividades preferentemente en el exterior de la organización, junto con los demás, y apoyar a la persona solo cuando lo necesita, evitando prolongar en el tiempo la atención, que genera en muchas ocasiones la dependencia institucional, es la dinámica que entendemos respeta el derecho a vivir en la comunidad y constituye el norte de nuestro modelo de trabajo.**

**Aprovechar los recursos de la comunidad.** Realizar las actividades preferentemente en el exterior de la organización, junto con los demás, es el norte de nuestro modelo de trabajo, reflejado incluso como pauta ética, dando el calado que entraña el fomento de la inclusión social. Por ello Amica, siguiendo la pauta 9 del Código de Buenas prácticas, *“Procurará dar respuesta a las necesidades de las personas usuarias y sus familiares, complementando los servicios comunitarios, y desarrollando*

*únicamente aquellos programas que estén en coherencia con los fines de la Asociación”.*

Nos obligamos a que todas las actuaciones tengan como enfoque la **vida en la comunidad**, como establece la pauta 14 del mencionado Código, que Amica: *“Facilitará y apoyará aquellas acciones dirigidas a que la persona viva y participe en la comunidad.”*. Todo ello implica **evitar cualquier actividad que pueda producir institucionalización**. Objetivo que supone un enorme esfuerzo, ya que la organización tiende a generar una dinámica centrípeta, absorbiendo al individuo hacia sí misma, más que centrífuga, favoreciendo su participación en el exterior, en la comunidad.

Resulta imprescindible para ello, realizar los cambios necesarios en **coordinación con las políticas públicas**, y convertir en normas los derechos que asisten a las personas, sus obligaciones, y también las de la sociedad, que tiene la tarea de prepararse para la diversidad, de forma que la ciudadanía que viven en ella puedan participar sin discriminación alguna. Dejando así de ser una sociedad pensada para modelos estándar, llamados “normalidad” y convertirse en una sociedad diseñada para atender las necesidades de la diversidad humana. Para que sea exigible en la pauta 70 del Código de Buenas Prácticas, *“Colaborará en las políticas sociales con los Organismos públicos encargados de su ejecución para hacer realidad el derecho de las personas a acceder a los servicios comunitarios y apoyos que posibiliten su condición de ciudadanía.*

Para avanzar en la **igualdad de oportunidades**, que también implica el derecho de vivir en la comunidad, y utilizar los mismos servicios y en los entornos que disfruta el resto de la ciudadanía, ejerciendo derechos, la persona puede necesitar apoyos y, si fuera necesario, el impulso de medidas de acción positiva.

Defendemos la idea de que la persona con discapacidad tiene iguales derechos que el resto y que, para hacerlos efectivos, debe realizar las mismas actividades que las demás personas, en su comunidad, su barrio, su colegio, su trabajo, con los apoyos que precise para ello.

Tener la **igualdad de oportunidades** como pauta básica, puede posibilitar la participación real de las personas y su reconocimiento como ciudadanos de pleno derecho.

Haciendo realidad el **acceso a los servicios comunitarios**, contando para ello con los **apoyos que posibiliten el ejercicio del derecho a gobernarse a sí mismas**, y promocionen su condición de plena ciudadanía. Implica también articular mecanismos que compensen las desigualdades, defendiendo a la **persona como ser objeto de derechos**, con independencia de su limitación, y de la edad en la que su discapacidad ha surgido.

En este aspecto, nuestra actuación profesional tiene el objetivo de impulsar el desarrollo de apoyos a las personas que permitan su participación en la sociedad, entendida como el acto de involucrarse en acciones y tareas de la vida en comunidad, fuera del ámbito familiar, compartiendo la toma de decisiones que le afectan de la vida comunitaria, el tiempo libre y el ocio, las creencias religiosas, los derechos humanos, la vida política y la actividad ciudadana.

La participación beneficia a la persona en su autoestima, favorece la inserción en redes de relación social, aumenta la capacidad cognitiva y las habilidades sociales, potencia el pensamiento crítico y ayuda a satisfacer otras necesidades. Para lograr una participación cotidiana de las personas en la comunidad a veces es necesario propiciar un **proceso de formación práctica**, tomando un papel activo.

El diseño de los apoyos ha partido siempre de que, en general, las personas prefieren permanecer en su hogar. Para ello es preciso crear recursos que permitan convivir con las personas el mayor tiempo posible: alojamientos temporales, de respiro, núcleos de convivencia familiares y entrenamiento para la vida independiente.

Con frecuencia las familias, incluso algunas personas demandan una mayor protección institucional, buscando una solución más perma-

nente para sus hijos, reclamando un lugar donde sentirse más seguros frente a la incompreensión social. Las instituciones no debemos crear un mundo diferente para proteger a la persona de la sociedad, propiciando entornos apartados de la realidad en la que vivimos. Los problemas de aceptación, las dificultades de participación, hemos de resolverlos donde se presentan: en las calles, en las casas, la educación, en el trabajo, en las relaciones personales...Nuestra propuesta, para lograr la independencia personal, desde la época en que la norma habitual era el internamiento en centros especializados, ha sido siempre evitar crear dispositivos específicos en lugares distintos.

A lo largo de estos años más de siete mil personas han recibido apoyos de todo tipo, desde una orientación para acudir al servicio que mejor pudiera atender sus necesidades, hasta recibir un tratamiento, ayuda a domicilio, atención de día, alojamiento, formación básica o laboral, empleo protegido, búsqueda de trabajo, ocio, deporte, acceso a la cultura. La inmensa mayoría hará su vida en la comunidad, y **acudirá a Amica probablemente cuando lo necesite, como una referencia, pero sin depender de ella**. Recurrirá a sus servicios sólo cuando lo precise.

Este proceso de apoyo a la persona solo cuando lo necesita, **evitando** prolongar en el tiempo la atención, que genera en muchas ocasiones la **dependencia institucional**, es la dinámica que entendemos respeta el derecho a vivir en la comunidad.

Lo que hacemos implica una enorme **reestructuración institucional**, tal y como proponemos en los siguientes capítulos. Que sean los servicios quienes se adapten a las necesidades de las personas, y no ellas quienes tengan que amoldarse a los horarios, a las normas elaboradas, con frecuencia, en función de los intereses de quien presta el servicio. Quizá por ello, aunque la situación plantea ir contra corriente a veces, dado el fuerte asistencialismo que institucionaliza a mucha gente cada año, ha sido necesario realizar un enorme esfuerzo para demostrar que otra forma de hacer las cosas es posible.

Segunda Parte:  
**Creando un modelo de  
gestión basado en la  
persona como eje**







## 1. Características del modelo

---

**Amica desarrolla un modelo de gestión donde las personas, sus familias y el personal son protagonistas en la planificación, en la organización de actividades y en la toma de decisiones. Esto nos aporta una gran fortaleza, con ideas claras para trabajar unidos.**

**Trabajamos con la capacidad y con la discapacidad, con todas las personas independientemente del tipo y grado que sea. Unas personas complementan sus limitaciones con las capacidades de otras, y así fortalecemos el trabajo en equipo y avanzamos mucho más.**

**Creemos que una idea no es acertada si no es compartida por el conjunto de la Asociación, por ello debatimos a fondo los temas antes de tomar una decisión, buscando el consenso permanentemente.**

**Siempre apostamos por mejorar, por incorporar ideas y formas de trabajo nuevas, tratamos de ser un laboratorio de ideas.**

**Colaboramos con más de 100 entidades y organismos para defender derechos de las personas, intercambiar experiencias, fomentar la incorporación al empleo de las personas, investigar para la mejora de la calidad de vida, desarrollar proyectos... Tenemos el compromiso firme de contribuir a mejorar el entorno.**

**Hemos dedicado muchos recursos a comprar y rehabilitar edificios, maquinaria y equipamientos, en la confianza de que nuestros proyectos tienen futuro, con un marcado carácter emprendedor.**

**Nuestros servicios son para todas las personas con discapacidad que los necesitan, no sólo para las asociadas.**

**Nunca estamos completamente satisfechos con los resultados. Siempre se puede mejorar. Revisar y hacer propuestas de mejorar es una garantía de avanzar.**

**La calidad forma ya parte de nuestra cultura. El sistema de gestión lo diseñamos entre todos y está al alcance de todas las personas gracias a los avances informáticos. Evaluamos la satisfacción, los indicadores de los procesos y de resultados en las personas, hacemos seguimiento trimestral de los planes de actividades, compartiendo las responsabilidades.**

**Promovemos que la voz de las personas con discapacidad se escuche en cualquier foro y medios de comunicación. En cada oportunidad trasmitimos nuestros valores, ideas, proyectos y experiencias.**

**Compartimos una ética que está recogida en un Código de Buenas Prácticas, que hemos elaborado y aprobado personas de Amica. Un grupo al que se puede incorporar cualquier persona, familiar, profesional o voluntario de Amica, se encarga de hacer el seguimiento de este código y de divulgarlo.**

Como hemos reflejado en el capítulo anterior, con la nueva visión de la discapacidad, donde la persona es única, con su proyecto de vida, con ilusiones, con necesidad de que se crea en sus capacidades, como ser cargado de posibilidades, si tiene oportunidades. El entorno es fundamental para su desarrollo. Por ello la visión y apoyo de profesionales, familiares y voluntariado es clave, así como realizar los cambios en las políticas públicas, convirtiendo en normas los derechos que asisten a las personas, sus obligaciones, y las de la sociedad, que tiene la tarea de

prepararse para convivir con la diversidad, de forma que todas las personas puedan participar sin discriminación alguna.

Defendemos con contundencia la idea de que la persona con discapacidad tiene iguales derechos que el resto, y para hacerlos efectivos debe realizar las mismas actividades que las demás personas.

En base ello, Amica viene desarrollando un modelo de gestión donde la persona tiene un papel activo fundamental, así como todo su entorno: profesionales, familias, voluntarios y la sociedad en su conjunto.

### 1.1. Centrar la misión de Amica en cada persona

La PERSONA es el centro, el eje de Amica; es el referente permanente. Esta visión hace que la Asociación no se haya configurado como un gran proyecto que ofrece servicios y tiene un alto número de profesionales contratados, sino que sus indicadores miden los resultados en las personas, porque cada persona es un proyecto en sí misma.

Evaluamos de forma permanente con cada persona su satisfacción con los apoyos que recibe, con los logros que va alcanzando en relación a los objetivos que se marca en su proyecto personal, buscando nuevas fórmulas de apoyo permanentemente que le permitan mejorar su calidad de vida.

La experiencia de Amica y de todas las personas que hemos conocido, nos han dado la oportunidad de aprender y de descubrir juntos que el ser humano, lejos de ser “discapacitado” sin más, es portador de capacidades, de sentimientos, de ilusiones...

Son precisamente las capacidades individuales el gran descubrimiento de nuestro trabajo en estos años, las que permiten crear conjuntamente el proyecto personal que cada cual quiere.

Ver capacidades supone aceptar a la otra persona no como un ser distinto, sino como alguien que refleja la diversidad humana, porque todos

somos diferentes. También supone admitir que es titular de derechos y que tiene que ejercerlos sin ser nosotros quienes dirijamos su vida, haciéndola dependiente de nuestras decisiones, de nuestra voluntad. Implica que cada persona, sin duda, muestre lo que puede llegar a hacer, sin protección excesiva y teniendo oportunidades para hacer las cosas por ella misma.

34 años han servido para comprobar que la mayoría de las personas han conseguido más de lo que imaginábamos. Incluso algunas, con importantes limitaciones, han logrado valerse por sí mismas en las actividades cotidianas, moverse con autonomía por la ciudad, usar el transporte, hacer amistades, aprender un oficio, independizarse de su familia, vivir en su propia casa... Toda una manifestación de capacidades que



nos demuestra lo equivocados que estamos cuando vemos a la persona “discapacitada”.

Las personas son las verdaderas expertas, de las que podemos aprender a superar dificultades que el entorno crea cuando la limitación humana se hace presente. Por eso, nos proponemos escuchar a la persona, estudiar con atención lo que quiere hacer en su vida, y valorar lo que es importante para cada uno individualmente, facilitando que sea protagonista de su propia existencia.

Las personas que conviven con la discapacidad ahora nos enseñan qué medidas debemos tomar para evitar que otras tengamos las mismas barreras cuando se presenten mayores limitaciones en nuestra vida. Modificar la situación junto con las personas que conviven con los obstáculos, nos permite crear un entorno adaptado a las necesidades individuales, una sociedad para todas las personas, basada en la accesibilidad universal y diseño para todos.

En este modelo de sociedad no sería difícil imaginar la vida de las personas con discapacidad participando en todas las actividades de su comunidad en vez de acudir a centros de diferentes. Para lograrlo es clave que las organizaciones nos adaptemos, que las familias favorezcamos al máximo que hagan una vida lo más parecida a la de cualquier otra persona de su edad, que las personas que apoyamos derrochemos imaginación para acompañar a la persona en su propio proyecto personal, llenando su vida de ilusiones, y que la sociedad cambie de actitud, creando un entorno facilitador.

## 1.2. Apoyar en cada etapa de la vida

Una gran meta que nos planteamos desde los comienzos fue que las personas tuviesen soluciones en cada etapa de su vida, contando con apoyos diferentes según la edad, según las necesidades de cada momento, prestados por una entidad como referencia. Los problemas empiezan en muchos niños y niñas desde que nacen, en otros se presentan en

la primera infancia. Otras personas los encuentran después de un accidente o de una enfermedad, a los 18, 20 o 25 años. Algunas personas han acudido a Amica con 40 o 50 años, incluso en una edad más avanzada.

En todas las etapas se puede manifestar la discapacidad. Por eso se diseñó desde los orígenes un proyecto longitudinal, de forma que en cualquier momento de su existencia pudiésemos apoyar a la persona.

### 1.3. Trabajar con las capacidades

Cuando Amica se puso en marcha, esta idea parecía una utopía. Sin embargo el tiempo nos ha dado muchas razones de la bondad del enfoque. La experiencia viene demostrando que es mejor trabajar con las capacidades, en lugar de centrarnos en apoyar a personas según la clasificación de su discapacidad, huyendo de centrarnos solo en personas con discapacidad intelectual, o enfermedad mental, o parálisis cerebral, o física o sensorial, que es como se venía haciendo.

Trabajar juntos, produciendo cierto mestizaje, en el que unas personas pueden complementar sus limitaciones con las capacidades de otras, enriquece mucho más el trabajo, permite avanzar mucho más. Hoy en día sería inimaginable haber puesto en marcha un centro como la lavandería *Alba 3* donde trabajan más de 100 personas, que cumple con la responsabilidad de lavar la ropa sanitaria de Cantabria y entregarla todos los días a los 6 hospitales públicos, 48 centros de salud, con más de 1.400 camas y 7.000 empleados, si no hubiéramos puesto en marcha esta idea, si no hubiéramos complementado capacidades. Así ocurre también con los centros de día y con las viviendas... Todos los centros, todos los servicios de Amica están pensados para que podamos convivir con la discapacidad sea del tipo que sea, rompiendo aquella tradición por la que había que crear entidades para atender a personas que tuviesen deficiencias mentales, otras para que las que tuviesen discapacidades físicas, para personas sordas, para personas ciegas... Nosotros buscamos los beneficios de compartir los recursos para que la capacidad que tiene cada persona, en su individualidad, sea el eje de nuestro trabajo.

## 1.4. Compartir la gestión entre todas las personas implicadas

Desde los orígenes de Amica, la labor se ha desarrollado a través del trabajo conjunto. Inicialmente entre profesionales y familiares, y fruto de la evolución del modelo, se incorporaron también en pocos años, las personas usuarias. Para hacerlo posible ha existido un componente de confianza fundamental.

“Los profesionales son un pilar básico para que Amica progrese, y los familiares tenemos que trabajar junto con los profesionales”, afirmaba nuestro primer presidente, Agustín Bárcena. Cuando nos planteamos esta idea, no existían organizaciones de familiares y de profesionales que trabajaran al mismo nivel. Conocíamos asociaciones de familiares que contrataban profesionales. Existían cooperativas de profesionales. Pero era novedoso el modelo de partida de trabajar juntos, estableciendo cada cual nuestro papel, profesionales buscando y desarrollando soluciones para sus hijos y las familias defendiendo y procurando que permanentemente se hicieran las cosas lo mejor posible, para poder lograr muchas cosas.

Este ha sido uno de los grandes aciertos de Amica. Ante situaciones de crisis muy importantes, incomprensiones de gobiernos, coyunturas económicas adversas, nunca ha fallado la unidad con la que hemos trabajado permanentemente, ese apoyo mutuo. La participación de los grupos principales de interés (profesionales, familias y personas usuarias) hacen de Amica una entidad en la que mucha gente aporta lo mejor que tiene, su talento y cualidades personales. Esta suma de capacidades ha venido dotando de una fuerza inusitada a la organización.

### **La participación de la familia:**

El papel de las familias ha sido fundamental para el desarrollo de la misión, visión y valores de Amica. La implicación y participación de las familias, en el modelo de gestión, se refleja a través de:

- Su compromiso de colaboración en la planificación, diseño y desarrollo de programas, propuestas de mejora, toma de decisiones, cada uno de acuerdo a sus posibilidades, a través de contactos permanentes y entrevistas donde se consensuan los pasos a dar, otorgándoles el papel activo que les corresponde para dar oportunidades a sus familiares, evaluando con ellos los avances.
- La elección de sus representantes en los órganos de participación y representación.
- Su participación en las acciones informativas y formativas a las que se las convoca.
- Desarrollo intenso de la comunicación con el fin de consultar dudas, proponer nuevas ideas, inquietudes, quejas, felicitaciones...a través de la revista *El Boletín*, la página web [www.amica.es](http://www.amica.es), las redes sociales en Twiter y Facebook, boletín interno mensual para claustro, junta directiva y consejo de honor, y los buzones de sugerencias.
- Compartiendo información entre miembros de la familia y profesionales basado en un clima de confianza mutua y confidencialidad. La información actualizada de la evolución de la persona, las incidencias y dificultades que van surgiendo resulta fundamental para tomar decisiones, y reorientar los programas. Se formaliza esta información en entrevistas que quedan reflejadas en la hoja de seguimiento, aunque cualquier contacto informal, cualquier dato es asimismo registrado para ser compartido en tiempo real entre el personal que realizan actividad con esa persona.
- Participando tanto en las actividades que se proponen como en los órganos de gobierno, comisiones... Hay todo un abanico de diferentes grados de implicación, de acuerdo a la pro-



pia motivación, al tiempo disponible, incluso a la edad: desde quien acude casi a diario a realizar gestiones con la responsabilidad de presidencia o tesorería; quincenal o mensualmente con su papel de vocal de centro, a quien participa tan solo de las asambleas anuales... Llama mucho la atención en Amica, la dinámica de toma de decisiones compartida, en la que un grupo de familias de la comisión ejecutiva se reúne semanalmente con la gerencia y la secretaría general, para tomar acuerdos sobre los diferentes temas de administración de la entidad, tomas de posición ante las continuas dificultades y problemas con los que nos enfrentamos, tramitaciones de convenios, etc., compartiendo asimismo las inquietudes gerenciales. Previo a la reunión semanal se formalizan las firmas cuya titularidad recae en la presidencia, vicepresidencias y tesorería, relativas a pagos, cobros, contratos laborales, de suministros, compras, convenios, etc. que quedan registradas en el acta. El sistema de toma de decisiones y formalización de firmas está recogido en un procedimiento de gestión asociativa, garantizando que estas se realicen con información suficiente, autorización y transparencia.

- Colaborando en la organización de actividades asociativas, tanto de contenido formativo, divulgativo como de convivencia. Así participan exponiendo experiencias en jornadas o en entrevistas realizadas por medios de comunicación, colaborando en la organización de jornadas de puertas abiertas de centros, fiestas de aniversario y mercadillos solidarios de la asociación, excursiones asociativas, intercambio de experiencias con otras entidades y desarrollo de proyectos conjuntos.
- Valorando las competencias del personal: en formación, conocimientos, experiencia, trato hacia la persona. Esta valoración se conoce a través de las encuestas de satisfacción, de la opinión que transmiten en las diversas reuniones y entrevistas en las que participan y de representantes de las familias en la junta

directiva que las trasladan a las comisiones de participación de los centros, al grupo de Seguimiento del Código de Buenas Prácticas o al Consejo Consultivo y a la Junta Directiva.

Algunos testimonios así lo avalan:

*“Al participar en una comisión de participación te enteras de lo que es Amica por dentro, te identificas más con el proyecto, con las necesidades de las personas y valoras más el trabajo de los profesionales. Valoramos que es importante una comisión en la que, además de participar los profesionales y las familias, también participan las personas usuarias, que nos aportan mucho y comprobamos lo que valen. Animamos a las familias que no participan habitualmente a hacerlo y a conocer la asociación mejor”.*

Aurora Olmo y Eloísa Martín

*“En mis largos años en Amica y participando en las comisiones, junta directiva y comisión de código de buenas prácticas, indicaré que mi experiencia como familiar ha sido de lo más positivo, aprendiendo de otras personas conductas y comportamientos diferentes a los que yo mismo creía como básicos y, sobre todo, a estar más cerca de las personas usuarias y comprobar que ellos también piensan y opinan, en muchos casos mejor que uno mismo. Para mí es un aprendizaje permanente, una carrera de muchos cursos y difícil de terminar con buena nota”.*

Justino García

### **La participación de las personas usuarias:**

Amica está volcada en que las personas usuarias participen de la creación de un modelo de apoyos en el que tomen decisiones, compartan sus preocupaciones, y se sientan satisfechas y protagonistas de la tarea que desempeñan.

La discapacidad es un obstáculo pero no un impedimento para el empoderamiento personal y la participación social. La experiencia acumulada ha servido para comprobar que las personas aprenden a participar si se les da oportunidades. Es muy gratificante ver la satisfacción que crea saber que se cuenta con la opinión de cada persona para organizar las actividades del centro, para diseñar los apoyos... Llena de orgullo que el voto personal, las ideas y aportaciones propias cuenten y sumen como las de cualquiera.

En Amica practicamos un modelo de gestión mixta en el que se fomenta la participación de las personas, en el que la institución no es exclusivamente dirigida por profesionales, que creen saber todo lo que necesitan y les interesa. Se apuesta por un modelo organizacional en el que las personas usuarias no sean beneficiarios, sujetos pasivos, sino participantes activos con derecho a opinar, decidir y elegir cambio de servicio, si no les satisface el que reciben.

En todos los centros se celebran Asambleas de forma periódica donde las personas tienen la oportunidad de recibir información de interés y plantear dudas, sugerencias, quejas y propuestas. En los centros y servicios se recogen las propuestas de las personas usuarias para incluir en el Plan de Actividades anual o en el Plan Estratégico que se elabora cada cuatro años y se evalúa conjuntamente su ejecución. Todos los centros cuentan al menos con una persona representante elegida cada cuatro años por sus compañeros, que participa en la Comisión de Participación junto a profesionales responsables y familias, con el objeto de revisar mensualmente las actividades que se realizan, canalizar las sugerencias y quejas, hacer seguimiento del plan de actividades, del presupuesto económico, de los gastos y consumos, y colaborar en la organización de actividades. En las reuniones además se incorporan temas formativos en derechos, participación, etc. Se garantizan los apoyos necesarios para que cualquier persona pueda participar, adaptando el lenguaje y las exposiciones, los tiempos, organizando acompañamientos...

Parte de ellas participan también en el Consejo Consultivo de la Junta Directiva que se reúne cada tres meses con el objeto de evaluar los Planes de Actividades, resaltando puntos fuertes y áreas a mejorar. Así mismo reflexionan conjuntamente con las familias de la Junta Directiva y responsables de la entidad y de centros sobre el modelo de Amica. Seguimos avanzando en el modelo de gestión mixta. Ya hemos cumplido el objetivo de que personas usuarias formen parte de la Junta Directiva.

Las personas que tienen interés participan en el grupo de seguimiento del Código de Buenas Prácticas, y colaboran en la organización de actividades asociativas, formativas, divulgativas, de convivencia, de intercambio, etc. responsabilizándose de tareas que en las reuniones preparatorias se reparten. Así nos lo expresa Katia Barrio: *“Me gusta escuchar y trasladar la opinión de mis compañeros en las comisiones y hacer actividades fuera del centro”*.

Y también Sergio Soto: *“El poder participar en actividades de divulgación ambiental es una oportunidad de desenvolverme en un tipo diferente de entorno, poner en práctica habilidades para relacionarme con los alumnos de una clase, y enriquecerme en los métodos del reciclaje”*.

## 1.5. Fomentar el sentimiento de pertenencia

El fomento de la participación de todos los grupos de interés implica generar un sentimiento de pertenencia, tanto por experimentar la satisfacción de participar en un proyecto ilusionante, como percibir que Amica forma parte de la vida de muchas personas. Este sentimiento de pertenencia no puede suponer la generación de dependencia institucional. Muchas personas y familias que han recibido apoyo de Amica, y que ahora no lo necesitan, siguen ligadas a este proyecto porque quieren colaborar a su desarrollo.

La idea de “proyecto”, de obra inacabada, ha sido una de las claves del sentimiento de pertenencia tan arraigado. Es frecuente que cuando nos incorporamos a una organización las cosas están ya establecidas,

existen unas normas, unas costumbres. También en Amica existen, pero con la característica de que están en permanente revisión, en continuo cambio. Por eso en cualquier momento, quien se incorpora tiene algo que aportar, y también quien lleva tiempo puede replantear la forma de hacer las cosas, que todo debe seguir evolucionando. Así el sentimiento de pertenencia se ha transmitido a muchas personas que se han ido incorporando a Amica.

Se da especial importancia a la acogida, organizando con profesionales, personas con discapacidad y familias que se incorporan una entrevista para informar sobre la filosofía del proyecto de la Asociación y su funcionamiento, en la que se les facilita una amplia documentación. Además se organizan a lo largo del año seminarios sobre el proyecto y funcionamiento de la Amica dirigidos a profesionales, personas usuarias y



familias que se incorporan a la Asociación, que se completan con visitas a los centros. En los seminarios se ofrece también la oportunidad de participar mostrando las diferentes vías que hay para hacerlo. Además todos los años se organizan diferentes acciones en las que se fomenta la participación: grupos de investigación, para el desarrollo de proyectos concretos, para la organización de actividades asociativas, etc. Todos ellos con un planteamiento abierto de participación.

El mantener a sus miembros informados permanentemente de todos los proyectos, el hacerles partícipes de las preocupaciones y de la búsqueda de soluciones, el compartir los logros favorece que las personas vivan el proyecto como algo en construcción, sabiendo que seguir avanzando depende de la aportación de cada uno. El sistema de gestión y participación de la Asociación está diseñado (mediante la Gestión Asociativa con un conjunto de procedimientos e instrucciones técnicas) para favorecer este sentimiento de pertenencia en el que todas las personas pueden aportar y sentirse partícipes del proyecto que vamos desarrollando.

Por ejemplo, de la Asamblea de Socios, que constituye el órgano supremo de gobierno de la Asociación formamos todos parte. No se trata de hacer una reunión de trámite donde tomar unos acuerdos porque los Estatutos lo exigen. La preparación de la Asamblea nos lleva el primer trimestre del año, pues previamente además de preparar toda la documentación a entregar, tarea compartida por un elevado número de personas, convocamos reuniones en los centros con las personas usuarias y familias para exponer en grupos más pequeños lo que en ella se va a tratar y aprovechar para recoger las últimas aportaciones. Así exponemos las líneas generales y las memorias y planes de actividades de los centros de forma detallada o el Plan Estratégico cuando corresponde. También si tenemos previsto modificar Estatutos o el Código de Buenas Prácticas, primero lo sometemos a estudio y debate por el grupo de seguimiento, de forma que a la Asamblea de Socios llevamos documentos consensuados previamente. Y cuando corresponde elecciones, dedicamos todo el trimestre a recordar de nuevo el funcionamiento de la Asociación, de sus órganos de participación y gobierno, así como

las responsabilidades que conlleva el estar en ellos. Es en esa fase cuando hacemos elecciones parciales por centros, y el resultado de ellas es la propuesta que se traslada a la Junta Directiva para que proponga una candidatura a la Asamblea de Socios. En ese procedimiento, con el objeto de promover renovación de los órganos de gobierno, acercamos la información sobre su funcionamiento, animando a que se presenten nuevas personas.

Además de la dinámica de la Junta Directiva, donde más de 20 personas tratan todos los temas con transparencia, permite una vez al mes que sus miembros vayan adquiriendo un alto conocimiento de la Asociación, y con ello del proyecto, al que se defiende más cuanto mayor es el conocimiento. Al igual que la Comisión Ejecutiva de la Junta Directiva, que todas las semanas comparte las decisiones necesarias para la administración y gestión de la entidad con la gerencia, asumiendo una gran responsabilidad. Resulta una experiencia singular que la gerencia plantee semanalmente, en forma de propuestas de resolución, todos los asuntos de cierta relevancia, y someta a la firma por las personas apoderadas de toda la documentación sobre derechos y obligaciones de la Asociación y los centros especiales de empleo (contratos con proveedores, clientes, laborales, pagos, cobros, etc.). La gerencia expresamente carece de firma, para garantizar la mayor transparencia, siendo diferente quien realiza la gestión de quien controla la documentación y estampa la firma.

A la mayoría de las personas que han tenido la oportunidad de participar en estos órganos les cuesta dejarlos, y lo hacen generalmente para dar la oportunidad a otras personas a participar de ellos.

Precisamente, por este motivo también se crea en 2016 un nuevo foro de carácter consultivo formado por personas de la entidad que han finalizado su cargo en la Junta Directiva, con disposición y disponibilidad para seguir aportando a la asociación y cuya experiencia, conocimiento y saber hacer se valora positiva para el buen funcionamiento de la entidad. Su principal objetivo es enriquecer y apoyar el funcionamiento

de Amica, y en él se favorece el debate y seguimiento de la marcha de Amica y se asesora a la Junta Directiva sobre las grandes decisiones que haya que adoptar.

Sus reuniones se realizan con periodicidad trimestral, presididas por la presidencia de Amica y además asisten a la misma, al menos las personas que ejercen la gerencia y la secretaría de la asociación, con el objeto de exponer los temas claves de la Asociación en cada momento.

Pero también la participación en las comisiones de los centros o en el Consejo Consultivo de la Junta Directiva, donde se reúnen trimestralmente más de 40 personas, favorece el sentimiento de pertenencia, siendo foros donde además de hacer seguimiento de los planes y del funcionamiento para contribuir a incorporar mejoras se comparten preocupaciones y se celebran los logros.

## 1.6. La referencia de trabajar en equipo

El trabajo en equipo constituye uno de los principales valores de Amica. Habitualmente poco valorado en nuestro entorno, dada la tendencia imperante en la sociedad al esfuerzo individual, la demostración de las propias cualidades, el desarrollar la carrera particular dentro la organización. Tratamos de que el trabajo en equipo forme parte de la cultura de la organización, que se revise permanentemente, considerando que las ideas y las tareas salen mejor, generalmente, cuando hay una participación colegiada, buscando que cada cual aporte sus conocimientos, su especialización, en eso que llamamos multiprofesionalidad, permitiendo la participación y complementariedad de diferentes especialidades.

El trabajo en equipo consiste en fijarse pautas comunes, trabajar con los mismos objetivos, estimular la participación, compartir aprendizajes; y sobre todo colaborar más que competir.

Los equipos se estructuran principalmente por procesos. Para cada uno de ellos se ha elegido a una persona responsable. A través de los equipos



de procesos, y de los centros se sistematiza la dinámica de aportación de propuestas que facilita la mejora continua. Cada equipo desarrolla su labor orientada a los objetivos de su proceso, y de forma coordinada con aquellos necesarios para un mejor cumplimiento de los objetivos compartidos. Para garantizar una alta implicación de sus miembros, se promueve que participen en la definición de los objetivos a desarrollar en su trabajo, y en nuevos proyectos de la entidad. Se apoya que las personas muestren inquietudes y aporten creatividad e iniciativa; facilitando tiempo y formación a aquellas personas que se implican en el desarrollo de proyectos nuevos y se promueve que sean ellas las que transmitan los resultados al resto del equipo.

Si una decisión es solo apoyada mayoritariamente, se revisa, hasta alcanzar una formulación que permita el consenso casi total, para que la decisión no sea solamente aprobada sino compartida y defendida por el conjunto. Este principio es una de los elementos clave que han permitido a Amica avanzar durante más tres décadas sin sufrir ninguna crisis interna.

### **El claustro de profesionales: Un gran equipo**

Sorprende a quien nos visita la dinámica de los claustros de profesionales, con más de 150 personas. El Claustro de Amica, que ha mantenido casi 600 reuniones en las tres intensas décadas de funcionamiento, es un gran motor de la Entidad. Ha permitido homogeneizar criterios, aunar enfoques y participar en las grandes decisiones. El Claustro es un órgano de gobierno y como tal se recoge en los Estatutos de la Asociación. Llama la atención la estructura diseñada en la que es el Claustro quien tiene la competencia para elegir a la Dirección-gerencia, que además de esa función, le representa en la Junta Directiva. Cada cuatro años se constituye un comité electoral formado por la secretaría de Amica, y dos miembros del personal (el más mayor y más joven) que ejercen la presidencia y la secretaría de la mesa electoral, garantizando la transparencia del proceso de elección.

También se elige a las direcciones técnicas de las tres entidades que componen el Grupo (Amica, Soemca y Saema) y a las direcciones de los centros.

Además de elaborar la propuesta de Presupuestos Económicos, diseñar la propuesta de los Planes Estratégicos y de Actividades, tras haber recogido las aportaciones de las personas usuarias y familias, y de aprobar el Manual de Políticas de Personal para su traslado a la Junta Directiva, se encarga de coordinar o programar todas las acciones generales de apoyo a las personas, así como promover iniciativas en el ámbito de la experimentación, investigación y formación de profesionales y familiares de las personas que reciben apoyo.

En el orden del día de la reunión mensual del claustro se recogen temas que se comparten: profundización en programas de la entidad, seguimiento de proyectos, del plan de actividades y económico, eventos organizados por Amica, nuevas oportunidades o dificultades que surgen, organización de responsabilidades para eventos de la entidad, alianzas, etc..

Otra parte del claustro es dedicada a actualizar conocimientos y reflexionar sobre las mejoras a introducir en la organización, así como proyectos o dificultades que requieren actualización de los procesos. Cada mes se analiza un tema que es debatido para compartir una misma filosofía de trabajo, en torno al alcance de los cambios que implica la nueva visión de la discapacidad, los modelos de apoyo, la transformación de la organización para realizar los apoyos en la comunidad, las nuevas actividades a realizar para fomentar la participación social de las personas, la innovación tecnológica y su aplicación en facilitar la vida de las personas, etc. Para la preparación de cada tema, se organiza un equipo que se encarga de la presentación y dinamización de la reunión.

Dependiendo del asunto a tratar, se hace con el plenario del claustro. Por ejemplo cuando se tratan temas generales como los relativos a los

derechos de las personas con discapacidad, profundizando en diferentes encuentros sobre la *Convención de Derechos de las Personas con Discapacidad de la ONU*, la *Ley de Derechos y Servicios Sociales*, la *Ley de Promoción de Autonomía Personal* o la *Ley General de Derechos de las Personas con Discapacidad y de su inclusión social*, entre otras. Otros temas de interés general tratados son el *Trabajo en red y alianzas*; la *Valoración de capacidades, discapacidades y del entorno*; *Atención a la infancia*; *Avanzando en la edad*; el *Código de Buenas Prácticas y el papel del personal y de la entidad en la defensa de derechos*; *Implicación de las familias en la promoción de la autonomía personal*; *Unidades de apoyo a la plantilla*; *Políticas de personal*; *Sistemas de apoyos para el proyecto personal*; *Apoyo en el entorno*; *Participación*; *Voluntariado*; *Gestión de la información y aplicación de la protección de datos*; *Modelos de apoyos*, *Participación comunitaria*, *Vida independiente*, *Modificación entorno...*)

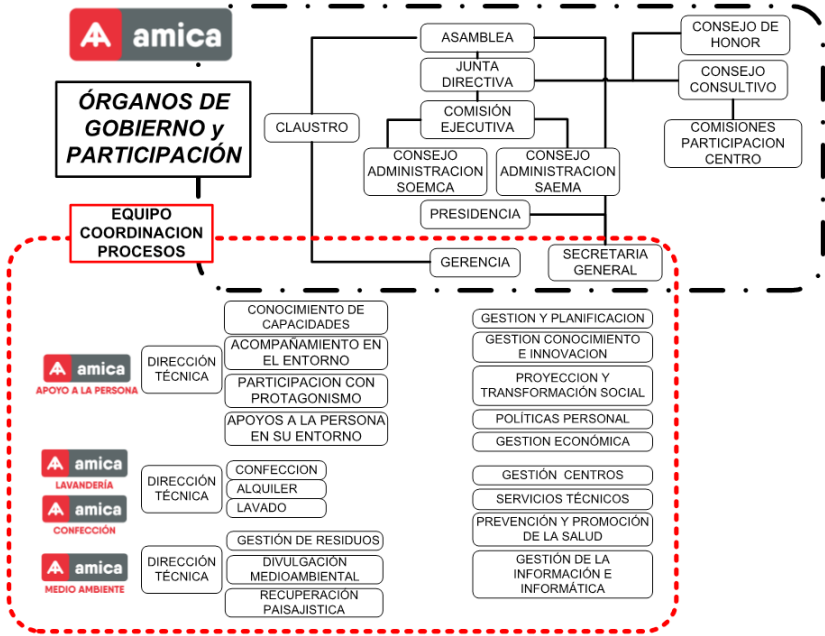
En otras ocasiones se tratan temas menos generales. Para ello se divide el claustro en cada una de las tres entidades del Grupo. Así se trabajan temas como *Vivero de ideas para nuevos negocios o actividades*; *Investigación y nuevas tecnologías*; la *Inteligencia emocional*; la *Figura de la Asistencia personal*; *Medidas de viabilidad de la producción*; *Mejora en la recogida y gestión de los envases*; *Motivación del personal en centros especial de empleo*; *Productividad y rentabilidad...* Todo lo tratado y acordado en el Claustro, queda reflejado en un acta que es compartida a través de la red interna, para que pueda ser consultado desde cualquier lugar, y el profesional que no ha podido participar presencialmente pueda estar informado. Toda la información que se transmite es compartida previamente en la intranet a través de una presentación única, preparada por las personas que exponen algún tema.

## **El Equipo de Procesos**

Es también clave el Equipo de Procesos Amica Grupo, formado por las 30 personas responsables de los procesos y centros de la entidad, que trimestralmente evalúa el desarrollo del Plan de actividades, el cumplimiento de los indicadores y la ejecución presupuestaria, así como temas

claves para la Asociación y el desarrollo de los proyectos. Pero la amplitud de temas que nos preocupan en nuestro día a día, los retos a los que nos enfrentamos, y la cantidad de decisiones importantes que debemos tomar, hace que al igual que la Comisión Ejecutiva de la Junta Directiva tenga que reunirse semanalmente para compartir las decisiones de administración de la entidad, el Equipo de Estrategia lo haga semanalmente. Su composición varía de acuerdo a los temas a tratar, participando en él solo las personas que tienen relación con el asunto a resolver, salvo la gerencia y la secretaría general que acuden asiduamente.

Las tres entidades que componen el Grupo Amica: la asociación y las dos sociedades limitadas titulares de los centros especiales de empleo, tienen una **dirección única**, representada por la gerencia y responsables de los procesos estratégicos y de apoyo.



## 1.7. Servir como laboratorio de ideas

Hemos intentado permanentemente mejorar, hemos apostado siempre por la innovación. La tarea de buscar las capacidades de cada persona, sus cualidades, requería, requiere y requerirá de la innovación permanente. No nos hemos conformado con las fórmulas de trabajo existentes, que provienen de modelos asistenciales o rehabilitadores. Este espíritu de cambio, de búsqueda continua de nuevas soluciones, con alguna frecuencia ha sido todo un riesgo.

Desde hace relativamente pocos años, se reconoce la autonomía como un derecho fundamental de la persona. Amica nació con esta pauta, comenzando con programas de apoyo a personas con discapacidades muy importantes, de las que hasta entonces se creía que no podían aprender dada la gravedad de sus limitaciones intelectuales. Pensamos entonces que sería necesario demostrar que el ser humano siempre puede aprender, y que deberíamos hacer el ejercicio de adaptarnos con imaginación a sus posibilidades.

Hemos adquirido una gran experiencia en promoción de autonomía personal, mediante programas de apoyo, haciendo desde los inicios un trabajo de diseño de estos programas, aprendiendo de cada persona, y comprendiendo efectivamente que el camino es promover su autonomía, como elemento básico de su dignidad. *La Ley de promoción de autonomía personal* de 2006, vino a reconocer este derecho. Para defenderlo, en sus preparativos, comparecimos en mayo del 2005 en el Congreso de Diputados, proponiendo que la Ley se denominase “de promoción de la autonomía personal” y no “ley de dependencia”, como de forma tan habitual como errónea se le viene llamando. Aportamos en aquella comparecencia muchas ideas que veníamos desarrollando, y que hemos logrado plasmar en multitud de personas, combinando los postulados teóricos con la demostración práctica de su eficacia en cambiar la realidad cotidiana de las personas, en mejorar su calidad de vida.

El resultado en las personas ha sido espectacular, y el avance en el conocimiento del fenómeno de la discapacidad, plasmado en la contribución de la entidad a la nueva visión para el siglo XXI que establece la OMS en la Clasificación Internacional del Funcionamiento, de la Discapacidad y de la Salud (CIF). Donde aportamos, durante todo el proceso de elaboración, nuestra experiencia de descubrir capacidades en las personas, de trabajar con sus posibilidades y apoyar solamente en aquellas limitaciones que dificultan su desenvolvimiento, teniendo siempre en cuenta los factores contextuales que tanto determinan en el desarrollo de las personas. También insistimos en la visión universal de la discapacidad, como un fenómeno que afectará a todas las personas; la necesidad de evitar lo negativo, el carácter estigmatizante que la ha rodeado tradicionalmente a la discapacidad viéndola como una desgracia. Las aportaciones que hicimos, han quedado reflejadas en el decálogo que Tomás Castillo tituló *“Déjame intentarlo. La discapacidad: hacia una visión creativa de las limitaciones humanas”*, reeditado por Amica en 2014.

## 1.8. Compartir alianzas

Desarrollar la cooperación institucional como base para progresar ha sido una constante en Amica. Un claro ejemplo, es que Amica ha participado a lo largo de su historia, desde los inicios de los años 90, en programas diseñados en red, con la implicación de un numeroso grupo de personas. El intercambio con otras entidades de iniciativa social, nacionales y europeas, en programas como Helios, Horizon, Inter o Equal, dio un gran impulso a nuestro proyecto. Con ello también hemos aprendido temas importantes como la metodología de acompañamiento o el ejercicio de derechos humanos de cada persona con discapacidad, por encima de la potestad de sus familiares o de la supremacía del personal técnico.

Desde entonces, el proyecto de Amica siempre ha ido acompañado de alianzas con entidades y organismos que le ayudan al cumplimiento de su misión y avanzar a su visión y le permiten compartir, aprender y difundir objetivos de la organización. En las más del centenar de alianzas

se comparten y promueven ideas claves, transmisión del conocimiento, intercambios de experiencias y métodos de trabajo, siempre con una búsqueda constante de la puesta en común. Se lleva un estrecho seguimiento de cada alianza por la persona que es responsable de cada una de ellas, que revisa como se van cumpliendo los objetivos fijados, planifica acciones y evalúa, a la vez que fomenta la implicación de otros miembros de la entidad en ella. Se cuenta con una base de datos que permite hacer este seguimiento de forma más sistemática, y la evaluación de su desarrollo que se realiza cada seis meses.

Actualmente Amica mantiene alianzas con organizaciones que permiten fortalecer la incidencia política para la defensa de derechos de las personas con discapacidad y la contribución al desarrollo de políticas sociales, a través de su pertenencia a ellas. En estas alianzas, como *Cocemfe Cantabria*, y con ella a *Cermi Cantabria*, hay una alta dedicación e implicación. Se desarrollan además proyectos comunes a través del trabajo en red de las entidades que forman parte de ellas. Hay otras alianzas que amplían el ámbito de la discapacidad a la exclusión social, la pobreza, la cooperación internacional al desarrollo, el fomento de la solidaridad, como es la pertenencia a *EAPN Cantabria*, coordinadora cántabra de ONGd, o el grupo *Torrelavega Solidaria*; o que se centran en la infancia como es la pertenencia al *Grupo de Atención Temprana*.

Con el fin de influir en las políticas que se programan se participa en las “mesas de empleo” territoriales, en concreto en Santander y Torrelavega, en el Consejo de Acción Social de Torrelavega, en el Consejo asesor de Medio Ambiente y en el Foro de entidades sociales de Torrelavega.

También hemos dado importancia a las alianzas empresariales. Por un lado las que se establecen con otros centros especiales de empleo, bien perteneciendo a una asociación como es *AECEMCO (Asociación Empresarial de Centros Especiales de Empleo de Cocemfe)* para mejorar el posicionamiento de nuestros centros en el mercado y generar sinergias y colaboraciones entre las propias empresas de iniciativa social; o con otros centros especiales de empleo para el desarrollo de proyectos

de empleo conjuntos, evitando competencia como es el caso de *IGON*, *SERCA*, *De personas de Ampros* o *Ilunion Lavanderías*, donde además también se intercambian experiencias, metodología, innovación tecnológica... Por otro lado, formando parte de las Cámaras de Comercio, *CEOE-CEPYME* de Cantabria, colaborando con asociaciones de comerciantes como *APEMECAC*, *FEDISCOM*. Incluso, participando en órganos de gobierno. Se busca facilitar el entorno para la incorporación al empleo de personas con discapacidad, promoviendo también la accesibilidad de las empresas.

Pero también hay numerosos convenios firmados con empresas comprometidas con la contratación de personas con discapacidad y con la responsabilidad social, como es el caso de *Leroy Merlin*, *Servicio controlador*, *Centro Hospitalario Padre Menni*, *Carrocerías Mar*, *Centro de jardinería Argu*, *SITELEC*, *Talleres JM López*, *TCD Laboratorios*, *Transportes Cabo*, *UNITONO*, *UVESCO*, *SAICA*, *Textil Santanderina*, *Conexión Cantabria*, *CIC consulting*, *Viesgo*, *IMEM*, *MAFLOW*, *Cuétara*, *Mutua Montañesa*, *Marisma Wellness Centre*, *Heras Events Horse*, *CLN*, *Vialine gestión*, *SEMARK AC GROUP*, etc.

Los sindicatos juegan un papel importante en la incorporación laboral, por lo que se trabaja con los sindicatos que cuentan con representación en los comités de empresa de los centros especiales de empleo Soemca y Saema: UGT, CCOO y USO.

Amica forma parte del *Pacto Mundial* con el fin de implantar los 10 Principios universalmente aceptados en las áreas de Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la Corrupción en las actividades y la estrategia de negocio de las empresas. A la vez esta red sirve de marco práctico para desarrollar, implantar y divulgar políticas y prácticas de sostenibilidad corporativa.

Con otras entidades de fuera del ámbito territorial de Cantabria también compartimos inquietudes, buenas prácticas, metodología, programas, sistemas de gestión, y todo aquello, que, en definitiva, permite



avanzar en los apoyos a las personas para su participación social y el ejercicio de sus derechos. Tenemos firmados convenios de colaboración con *Cogami*, *Cocemfe Castilla y León*, *FEDER*, la *Federación Española de Fibrosis Quística*, entre otras.

La formación en prácticas de alumnos de centros formativos y universitarios es otra actividad que se facilita desde la Asociación, a través de numerosos convenios de colaboración, con el *CFP Hernán Cortes*, *CFP M<sup>a</sup> Inmaculada*, los *IES Besaya*, *Cantabria*, *José del Campo*, *Miguel Herrero*, *Orbe Cano*, *Santa Clara*, *Zapatón* y *Universidades como la Escuela Universitaria de fisioterapia y logopedia Gimbernat*, la *UNED*, y las *Universidades de Cantabria*, *Oviedo*, *Salamanca*, *Católica de Valencia*, principalmente.



Con distintas Universidades también comparte otro tipo de objetivos como agentes vinculados y activos. Así forma parte del *Foro UC (Universidad de Cantabria)*- empresas; o se impulsa la investigación, innovación y proyectos conjuntos donde la discapacidad esté presente de forma transversal en todas las acciones de la universidad, como es la colaboración con la *Universidad Católica de Valencia* a través del *Campus Capacitas* o con la *Universidad Pública de Valencia*.

La solidaridad intergeneracional es otra actividad promovida por la Asociación, realizando anualmente un programa de actividades con la *Asociación de Mayores Ramiro Bustamante*.

El fomento del voluntariado también está entre los objetivos, y para ello colaboramos con las oficinas de voluntariado de *Santander, Torrelavega, la Universidad de Cantabria*, y con iniciativas de voluntariado corporativo, como las promovidas por la *Fundación Telefónica*.

Desarrollamos proyectos conjuntos en alianza con otras entidades, como el *Programa INICIA* para la inserción laboral de personas con enfermedad mental, que desarrolla junto a *ASCASAM* y el *Centro Hospitalario Padre Menni* o el *Programa INCORPORA* impulsado por la *Fundación la Caixa*, donde la incorporación sociolaboral de personas en situación de exclusión es el objetivo de las entidades que participan de él junto con *Amica* como *Cantabria Acoge, Talleres Brumas, Asociación Nueva Vida y FSC*.

Por su trascendencia mostramos cómo se trabaja en una alianza concreta: *Cocemfe Cantabria* y en el *Cermi*.

En *Cocemfe Cantabria* formamos parte de su Consejo Regional y de su Comisión Ejecutiva, llevando la Secretaría de Organización de la misma. Esta alianza permite defender el ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad y promover acciones para mejorar su calidad de vida. En ella se fomenta la implicación de numerosas personas con discapacidad de la entidad a través de su participación de forma activa en sus planificaciones estratégicas y en las numerosas acciones que desde

esta Federación se promueven junto al resto de las asociaciones que forman parte de ella, y periódicamente en el Observatorio de Accesibilidad y en el grupo de educación que desarrolla la campaña “Educando en la igualdad, rompiendo barreras”. También se participa en acciones promovidas desde Cocemfe estatal, participando de sus Asambleas y formando parte de grupos de trabajo como el de Estatutos, Código Ético, Régimen interior y el de centros de apoyo. Así como aportando propuestas a la normativa que el Gobierno promueve.

A través de Cocemfe participamos de Cermi Cantabria, donde hemos asumido la coordinación de la gestión y el impulso de las comisiones de trabajo. Habiéndose desarrollado una metodología de trabajo en red ejemplar entre todas las entidades que forman parte de esta plataforma, con transparencia, unidad y un gran consenso.

La experiencia de trabajo en alianza demuestra como poniendo en común las fortalezas de cada entidad conseguimos grandes logros. Queremos seguir consolidando y propiciando redes de intercambio, sin necesidad de crear dependencia organizativa, ni económica, donde compartir las ideas se conviertan en el principal nexo de colaboración.

El proyecto del Campus Diversia es en sí una plasmación de trabajo colaborativo en red y una demostración de los que las entidades podemos conseguir aunando esfuerzos, transfiriendo el conocimiento, generando una inteligencia compartida. Hemos creado un Grupo Motor del proyecto con las entidades que han mostrado interés y muchas han firmado ya un convenio de colaboración para impulsarlo: COPAVA, ADIEM, AVAPACE, Escuela de Animadores Edetania, FEDER, Cocemfe, Federación Española de Fibrosis Quística, ATAM...

## 1.9. Emprender para invertir en las personas

Amica ha sido un gran motor de proyectos. En todos ellos hay como denominador común el carácter emprendedor que ha mostrado afrontando con frecuencia riesgos económicos muy importantes.

Cuando las personas han precisado de recursos humanos, profesionales, la Asociación los ha prestado sin que las limitaciones económicas fueran un impedimento. Cuando se han requerido medios materiales, instalaciones, equipamientos, ha respondido realizando importantes inversiones en edificios que con frecuencia han precisado ser completamente rehabilitados porque nadie los quería, dado su ruinoso estado. Sin embargo, tras su adecuación, muchos admiran los centros que tiene Amica por su buena ubicación y estado arquitectónico. Algo parecido sucede a veces cuando la sociedad minusvalora por su apariencia a las personas que tienen hoy alguna discapacidad. Sin embargo, cuando cuentan con un proyecto en su vida, se muestran mucho más capaces, admiradas en ocasiones.

Otras veces han sido precisos proyectos industriales, maquinaria o instalaciones técnicas, y la Asociación ha aportado los medios económicos, incluso de los que carecía, acudiendo a un fuerte endeudamiento financiero, movida por la absoluta confianza en salir adelante con el empeño colectivo. El esfuerzo en poner en marcha las lavanderías industriales, el taller de confección y la planta de tratamiento de residuos quedará siempre como una experiencia de riesgo empresarial que ha sido motivo de numerosos reconocimientos. Demostramos cómo, con sólo una parte de subvención inicial, combinada con una gran dosis de austeridad y alguna pericia económica, es posible poner en marcha instalaciones industriales competitivas, capaces de crear y mantener más de 400 puestos de trabajo en las actividades productivas.

Gracias a este carácter emprendedor, en el que siempre hemos actuado unidos, contamos actualmente con excelentes medios para apoyar a muchas personas, pero también para aportar un valor añadido a la sociedad, siendo un importante motor económico de Cantabria, gestionado con criterios de economía social. El espíritu emprendedor no se ha transformado solo en centros y servicios, sino en valor social.

Aunque con cierta frecuencia nos lo han sugerido, no se trata de crear una Amica a escala nacional o internacional, reproduciendo la Asociación en otros lugares, o haciéndola crecer ilimitadamente. Pensamos que

será más eficaz la experiencia adquirida en estos años, para que pueda servir, si así se considera, como referencia para poner en marcha otros proyectos, creados y dirigidos por protagonistas locales, como es el objeto de este libro o el Campus Diversia, que responde a esta vocación de compartir la experiencia y transferirla a otras organizaciones.

Nunca hemos tenido miedo, porque siempre hemos estado convencidos de que los proyectos tienen futuro si hay personas que creen en ellos y ponen en marcha todas sus capacidades para dirigirlos.

### 1.10. Ser un recurso público

Desde sus orígenes, Amica se propuso que ninguna persona dejase de recibir apoyos por no disponer de recursos económicos suficientes. Para ello, se ha tenido que lograr la implicación económica de la Administración con el objetivo de que las aportaciones de las personas usuarias sean las menores posibles, y para que paulatinamente estos apoyos se reconozcan como un derecho, y por tanto de responsabilidad pública, avanzando en la fórmula de la concertación de servicios.

Esta idea de crear una asociación con vocación de servicio público, también ha sido una pauta continua, porque nunca se ha discriminado por motivos económicos. Todas las personas que han necesitado atención la han recibido, independientemente de sus ingresos económicos.

Además la vocación de **servicio público universal** ha sido una tradición desde los orígenes de Amica. Los apoyos no se dirigen exclusivamente a sus socios, sino a cualquier persona que por sus necesidades precise de ellos, siendo un recurso social, colaborador con las diferentes administraciones públicas y a disposición de la ciudadanía.

### 1.11. Buscar la mejora permanente

La planificación, esta metodología de pensar concienzudamente, de reflexionar todos juntos sobre lo que queremos hacer, sobre lo que quere-

mos conseguir y evaluar, es lo que nos ha permitido avanzar en la prestación de apoyos, rectificar permanentemente, buscar la mejora continua, que ya hace 33 años le llamábamos mejora permanente, pero la idea es la misma. Incluso en los numerosos reconocimientos recibidos, siempre nos ha parecido que se podía mejorar, con la necesaria humildad de quien aprende cada día sobre la práctica. Tener un sistema de planificación y de evaluación nos ha permitido cada año en cada uno de los cinco planes estratégicos, plantearnos cómo hacerlo mejor. Todos los órganos de gobierno y de participación realizan propuestas de mejora, y trasladan los puntos fuertes del funcionamiento, cuando producen satisfacción en las personas.

### 1.12 Compartir el liderazgo

En Amica hemos desarrollado un fuerte liderazgo interno, compartiendo las inquietudes, para trabajar toda la organización en la misma dirección. Pero también hemos proyectado un fuerte liderazgo externo, convencidos de las ideas con las que trabajamos, que las hemos defendido en todos los foros. Cuando hablamos en otras organizaciones, cuando nos invitan a dar conferencias, suele llamar la atención la ilusión con la que contamos nuestros proyectos. Lo defendemos con enorme ilusión, lo que convence también al corazón, que es lo que realmente llega a las personas. Quien nos visita suele manifestar que en cualquier centro al que se va, recibe el mismo mensaje, que se percibe realmente la existencia de un proyecto compartido.

Hemos ido a las instituciones de la Unión Europea a defender nuestras ideas, al Consejo de Europa, al Congreso de Diputados, a la Organización Mundial de la Salud. Y hemos convencido, hasta el punto que algunas ideas claves de un instrumento de consenso mundial como es la nueva Clasificación Internacional del Funcionamiento de la Discapacidad y la Salud (la CIF), que se aprobó en una Asamblea Mundial de la OMS en 2001, son similares a las desarrolladas en Amica. Participamos activamente en el proceso de su elaboración, por lo que este liderazgo, esa transmisión hacia el exterior, ha llegado y está llegando, a muchas partes del mundo.

## 1.14. Comunicar las experiencias

Cada vez estamos más convencidos de la gran cantidad de iniciativas que tenemos que contar, producto de la oportunidad que tenemos cada día de aprender de la riquísima experiencia acumulada por las personas con discapacidad. Quizá faltaba crear oportunidades para que se pueda producir la comunicación, y tomar conciencia real de la necesidad de escuchar.

¿Es necesario este esfuerzo de comunicación? Las ideas necesitan transmitirse. Para hacer visible la discapacidad, para abrirse camino, es necesario crear noticias de lo que hacemos, hacer reflexionar a las personas que aún no conocen la discapacidad, trasladar nuestras vivencias en todos los medios: jornadas, televisión, radio, prensa, redes sociales....

A todos nos gusta saber, nos satisface aprender. La comunicación es el vehículo para hacer llegar a otras personas aquello que no esperaban, pero lo necesitaban. Desde la discapacidad tenemos mucho que contar sobre los valores que nos inspiran, cómo aprendemos a disfrutar de las cosas desde la limitación, cómo superamos el día a día, viviendo cada momento como un regalo, demostrando que la felicidad puede estar presente aunque no se tenga todo en la vida. ¡Tenemos tanto que decir! La sociedad no puede perderse lo que la vida nos ha enseñado, lo que seguimos aprendiendo cada día.

Sirva como ejemplo el programa *Descubriendo capacidades*, que semanalmente realizamos con Radio Nacional de España, para dar voz a las personas, que cuenta con un historial de más de 400 programas, que se pueden escuchar también desde nuestra web.

La web [www.amica.es](http://www.amica.es) sirve como instrumento fundamental para comunicar casi a diario noticias sobre nuestras actividades, sobre la discapacidad y transmitir con absoluta transparencia nuestros datos económicos, memorias, presupuestos, código de buenas prácticas, etc. Todo ello complementado con la edición en papel de la revista *El Boletín*, también disponible en Internet, y las noticias plasmadas en Twitter y Facebook.

También promovemos que la voz de las personas con discapacidad se escuche cada vez más en cualquier medio de comunicación, en numerosos foros y jornadas en los que se participa, tanto internos como externos. No hay mejor modo para cambiar actitudes en profesionales, familias y sociedad en general que las experiencias contadas en primera persona, pues es cuando realmente nos damos cuenta que la independencia y el ejercicio de derechos es posible, como nos dice Mercedes Coso, voluntaria de la campaña “Educando en la igualdad, rompiendo barreras”:

*“Me gusta participar en el cambio de la sociedad, y es precisamente lo que hacemos en los coles: concienciar a los peques”.*

### 1.15. Contar con una ética compartida

Contar con una ética compartida es clave en Amica, y por ello cuenta con un Código de Buenas Prácticas. La primera versión fue aprobada por unanimidad en Asamblea de Socios en 2008. Su elaboración fue fruto de una intensa reflexión de más de 150 personas usuarias, familiares y profesionales, que trabajaron juntas y de forma intensa durante varios meses. Pero un código de estas características tiene que estar vivo para que cumpla su objetivo. Por ello cuenta con un grupo de seguimiento en el que cualquier persona con discapacidad, familia y profesional de la asociación puede participar.

El grupo funciona como un observatorio. Propone acciones de mejora y modificaciones en su contenido, teniendo como referencia a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y se encarga de su divulgación al resto de las personas de la entidad. Este grupo arrancó su trabajo con reuniones bimestrales, con una intensa labor de revisión, adaptación a lectura fácil y difusión entre profesionales, familias y personas usuarias de todos los centros. Actualmente se reúne con periodicidad trimestral, planificando cada año los temas sobre los que profundizar, con el objeto de recoger valoraciones sobre pautas concretas y promover acciones de mejora.



Fruto del trabajo del grupo es la tercera versión aprobada en 2018 por la Asamblea de Socios. Esta propuesta se ha sometido a exposición y consulta, previo a su aprobación, a las personas de Amica, a través de reuniones en todos los centros donde se han seguido recogiendo aportaciones. Está suscrito además por los principales agentes de su ejecución, Claustro de profesionales y Junta Directiva.

Cuenta con una versión resumida, adaptada por las propias personas con discapacidad para facilitar su comprensión. Sus dos versiones están disponibles en la página web, y se entrega a las personas que se incorporan a la Entidad por primera vez.

Los valores en los que se basa la Asociación están en el Código recogidos. Así, la dignidad y respeto de la persona, la defensa de los derechos, el respeto a la diferencia y la individualidad, la satisfacción de las personas, la apuesta por la igualdad, el compromiso social, la participación, el trabajo en red y en equipo, la ilusión y la profesionalidad se plasman en él, y sus 73 pautas van directamente alineadas con estos, que a modo de decálogo se resumen en que Amica:

- Protegerá los derechos y la dignidad de las personas con discapacidad.
- Potenciará la participación de la persona en la elaboración y desarrollo de su proyecto personal.
- Garantizará el derecho a la intimidad.
- Favorecerá la capacidad de elegir de cada persona.
- Garantizará la participación de todas las personas.
- Fomentará la solidaridad.
- Promoverá el respeto al medio ambiente.
- Fomentará la cooperación al desarrollo.
- Garantizará la transparencia.
- Vigilará un buen funcionamiento, practicando la mejora continua.

En definitiva, el Código ofrece una guía para la toma de decisiones y de conductas ante dilemas de índole ético, pero no son reglas que nos

indican cómo las personas se deben comportar en todas las situaciones. Se dirige a TODAS LAS PERSONAS que están implicadas en el buen funcionamiento de Amica: PERSONAS USUARIAS, FAMILIAS y PERSONAL que trabaja y a la ENTIDAD en sí misma, a través de sus ORGANOS DE GESTION.

## 2. Planificación como guía de actuación

---

**En Amica y sus centros especiales de empleo la planificación ha sido clave para avanzar en la misión. Amica ha diseñado ya 5 Planes Estratégicos. Más de 170 personas usuarias, familias y profesionales se reúnen cada cuatro años para preparar el Plan Estratégico, trasladando sus opiniones e intereses y las de las personas a las que representan. También se recogen opiniones a través de otros foros: comisiones de participación y asambleas de centros, en reuniones de profesionales y encuentros con familia. Las ideas se complementan con las demandas exteriores de otras entidades y administraciones con las que colaboramos.**

**En estos planes siempre se ha definido la misión, la visión, los valores que nos guían y las líneas de actuación con sus objetivos estratégicos y operativos con indicadores para evaluar periódicamente cómo avanzamos en nuestras metas.**

**A partir de las líneas de actuación del Plan Estratégico aprobado, se elabora el Plan Anual de Actividades, en el que fijamos objetivos para alcanzar las líneas estratégicas, y a partir de ahí concretamos todas las actividades que se realizarán.**

**El Plan anual también se realiza de forma consensuada entre las personas implicadas y una vez aprobado por**

**la Junta Directiva, se propone a la Asamblea anual para su aprobación. Además todos los años hacemos una evaluación juntos, aprovechando para identificar errores y aciertos de nuestro trabajo y así poder seguir tomando decisiones mejorando para el futuro.**

Desde los inicios de la asociación, la planificación ha sido la base de Amica para la ejecución de los proyectos y servicios orientados a apoyar a las personas a lo largo de su vida, así como un avance hacia el futuro. La planificación ha permitido a la organización adaptarse a los requerimientos y necesidades que los tiempos y las personas como protagonistas de la Entidad han ido marcando.

La planificación ha supuesto analizar y reflexionar juntos (profesionales, familias y personas usuarias) identificando errores y aciertos de nuestro trabajo, tomando decisiones compartidas, mirando al futuro con implicación colectiva, y responsabilidad conjunta. En definitiva, logrando que el debate esté orientado permanentemente al enriquecimiento de las ideas, donde todas las personas son importantes en la definición del rumbo hacia el que vamos.

Por esta razón, para Amica planificar no es solo un método, es un valor que nos indica que realmente lo importante de las organizaciones no son sus organigramas, sus procedimientos, sino la aportación de cada persona y su implicación.

## 2.1. Evolución hacia una planificación estratégica

Hasta el año 2002 Amica planificaba año a año. Desde el año 2003, se ha ido definiendo un sistema de planificación en el que la misión, la visión de la organización y sus valores se revisan, actualmente, cada 4 años. Se analiza con toda la organización la realidad existente interna y externa, así como las capacidades de la entidad, para trazar las líneas estratégicas que guían las acciones de Amica, SOEMCA y SAEMA.

En la Planificación se cuenta con los grupos de interés clave de Amica, que lo forman las personas usuarias, sus familias y profesionales. Las personas voluntarias son invitadas a participar de este proceso, incorporándose también a los grupos de trabajo que se organizan. Participan también grupos de interés externos, a los que a través de encuestas se les pide su aportación y qué esperan de la Entidad en los próximos años.

Las aportaciones de las personas que forman parte de la entidad reflejan sus opiniones e intereses directamente y las de las personas a las que representan. Se aportan no solo en las reuniones organizadas para hacer la planificación, sino también a través de otros foros: comisiones de participación y asambleas de centros, reuniones de profesionales, encuentros con familias... Además, se tienen en cuenta las demandas exteriores: administraciones públicas, organizaciones sociales, tanto a nivel social como empresarial y sindical con las que se colabora, servicios de salud, centros educativos y de formación y entidades privadas como fundaciones, obras sociales, entidades financiadoras...

Trabajar planificando garantiza que la organización que la organización tenga claro hacia dónde quiere y debe ir, y facilita adelantarse a situaciones de riesgo que van apareciendo.

## 2.2 Herramientas para la planificación

Amica viene utilizando como herramientas de planificación: el Plan Estratégico (PE) y el Plan de Actividades (PAA), y desde el último PE cuenta “Scrumtegy” un cuadro de mando para desplegar su estrategia global a través de Procesos Objetivos, Indicadores y Planes de Acción.

### **Plan Estratégico**

Con el Plan Estratégico se define la orientación de la asociación en los cuatro años siguientes. Gran parte de los éxitos que hemos podido conseguir han venido determinados por esta tarea de planificación convertida en un principio de actuación. Siempre diri-

gida a la mejora continua en los apoyos a las personas usuarias y objetivos a lograr con cada persona, reflejados en la programación anual de intervención y en los proyectos personales.

Nuestros planes estratégicos siempre han definido la misión, la visión, los valores que nos guían y las líneas de actuación. Nos permiten desplegar objetivos estratégicos y operativos con indicadores para evaluar periódicamente como avanzamos a nuestras metas.

Amica ha desarrollado ya 5 planes estratégicos:

En 2003 puso en marcha su primer Plan Estratégico 2003/2006, que marcó la definición de la misión (para qué existimos), la visión (hacia dónde vamos) y los valores que identifican.

En 2007 se reflexionó sobre la misión, visión de la entidad y con la finalidad de avanzar en la promoción de los derechos y la calidad de vida de las personas con discapacidad y sus familias, elaboró su Segundo Plan Estratégico hasta 2009.

El tercero 2010-2012 contempló como eje fundamental la cohesión interna de Amica, su funcionamiento, las infraestructuras y su capacidad económica, debido a que la mayoría de las demandas fueron dirigidas a lograr fortalecer la asociación y a la sostenibilidad económica.

El cuarto Plan Estratégico (2013-16) es un plan más maduro, que emana de una entidad consolidada, reconocida, que pretende avanzar hacia el futuro. Por ello en él, además de seguir promoviendo como una de las líneas principales el ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad y los apoyos a las personas en el entorno, propone líneas dirigidas a adaptarse a un entorno social que está cambiando. Por ello potenciar el valor de Amica para generar nuevas oportunidades, fomentar la innovación e in-

investigación, diversificar sus sectores de actividad son objetivos estratégicos incluidos en este plan, impregnado de valores de cooperación, por lo que la consolidación e impulso de alianzas con muy diversos fines, es otro de sus objetivos.

El resultado ha sido que la Entidad está fortaleciéndose en medio de las dificultades, permitiendo que Amica esté ahora más cohesionada, con una fuerte capacidad innovadora, dotada de una solidez económica mantenida a pesar de la precariedad; reconocida institucionalmente como nunca por el Gobierno de Cantabria y las principales instituciones, y con un modelo de trabajo basado en la búsqueda de las capacidades de cada persona, que la confirman como una organización de referencia en discapacidad.

Todo ello ha permitido elaborar un Quinto Plan Estratégico en el que añadimos la misión de descubrir las capacidades de cada persona para que sea protagonista de su vida del cambio social necesario. También la visión de Amica refuerza su carácter colaborativo para que todas las actividades vayan enlazadas en red con otras organizaciones.

Se trata de lograr impulsar proyectos como el Campus Diversia con otras organizaciones para impulsar la modificación del entorno, la mirada del otro, las normas y leyes que aún dificultan a la persona ser un ciudadano con derechos y responsabilidades como los demás, propiciando que sean las propias personas las protagonistas del cambio.

El contar con un grupo de trabajo formado por más de 170 familiares, profesionales, personas usuarias y voluntarios permite hacer un rico análisis de la situación, mediante la metodología DAFO, identificando nuestras Debilidades (D), Fortalezas (F), Amenazas (A) y Oportunidades (O). Las personas que participan analizan la situación interna y externa en pequeños grupos. Todas las aportaciones son anotadas y figuran en el registro que cada persona

rellena y en el acta. Posteriormente se pone en común sus aportaciones en el plenario consiguiendo así extraer interesantes conclusiones que nos ayudan a establecer claramente nuestra situación real, a la vez que poder recoger las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

El equipo coordinador del plan en esta primera fase del trabajo y con el resultado de esta herramienta cuenta con información suficiente para poder aplicar la técnica CAME basándose en los puntos fuertes para sacar el máximo partido de las oportunidades que ofrece la situación actual y de futuro que se prevé, y reducir las amenazas detectadas diseñando medidas para afrontarlas, también proponiendo medidas para corregir los puntos débiles.

El resultado de este trabajo permite hacer una propuesta al Grupo de Estrategias y una vez consensuadas las principales líneas se inicia una segunda fase del proceso, proponiendo acciones a realizar para conseguir avanzar en los objetivos estratégicos aprobados.

En resumen, el proceso de planificación estratégica es de carácter circular, es decir, no tiene sentido hablar de un comienzo y un fin al llegar a superar ciertas etapas. Es un proceso de dirección y gestión cuyo objetivo es promover la calidad, el pensamiento y la acción compartida.

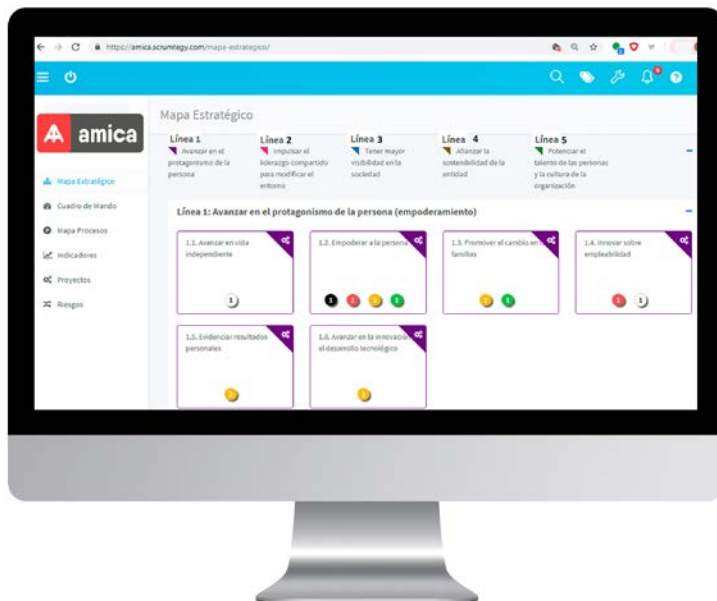
Además, a partir de las conclusiones sacadas sobre la experiencia, se intenta gestionar el conocimiento convirtiendo la práctica en la mejor de las maestras para avanzar en el saber sobre la discapacidad, y sobre todo de las capacidades humanas.

Pero no es suficiente hacer un Plan Estratégico para someter a aprobación de la Asamblea de Socios. El Claustro y el Consejo Consultivo de la Junta Directiva evalúan como se va desarrollando ese plan cada año. Al finalizar se realiza una memoria con los resultados obtenidos.

La experiencia demuestra que la planificación:

- Ha creado y fomentado el necesario debate entre profesionales, familias y personas usuarias.
- Ha permitido transmitir ideas ordenadas a los órganos de gobierno para su estudio y aprobación.
- Ha facilitado realizar memorias muy detalladas de nuestra actividad anual, de la ejecución estratégica, y aprender de los errores cometidos, que con frecuencia son más de lo que en una impresión general aparecen.

Esta práctica resulta muy positiva porque si los fallos son encontrados por las propias personas que ejecutan la actividad y transmitidos también por las personas usuarias y familias, en vez de por la dirección, la implicación en la corrección es mucho mayor.





## Plan anual de actividades

La realización del Plan Anual de actividades al igual que el Plan Estratégico, se plasma de forma consensuada entre las personas usuarias, familias y el equipo de profesionales desde el Claustro; sometiéndose posteriormente a la aprobación de la Junta Directiva que lo propone a la Asamblea anual.

Todos los años al finalizar el año dedicamos una jornada especial de 6 horas de duración en la que el Claustro se reúne para profundizar en los grandes temas a planificar para el año siguiente, partiendo de un trabajo previo de diseño realizado por los diferentes equipos. Esto nos permite, además de planificar las actividades a desarrollar en nuestro día a día, consensuar como centrar nuestros esfuerzos en potenciar el desarrollo de las líneas principales, asumiendo un compromiso de colaboración para que su ejecución se ajuste a lo definido.

A continuación en otra jornada, el Claustro se reúne con representantes de las personas usuarias, la Junta Directiva para revisar los objetivos del Plan y recoger propuestas.

La elaboración del Plan de actividades anual lo realizamos teniendo en cuenta:

- El Plan Estratégico vigente.
- La evaluación interna del logro de los objetivos reflejados en el plan del año anterior, que a lo largo del año se va haciendo trimestralmente.
- Las acciones de mejora propuestas para su puesta en marcha y ejecución durante el año a planificar
- El nivel de satisfacción percibido por parte de las personas usuarias con los servicios recibidos, así como la clientela interna de los propios procesos.
- Los indicadores tanto de los objetivos como de los procesos.

- Los cambios recientes producidos en el entorno, que incluyen amenazas y oportunidades y demandas externas.

### 3. Cultura de calidad compartida

---

*Amica tiene asumido un claro compromiso con la calidad en la gestión de todos sus procesos. Este compromiso se refleja en su sistema de gestión de calidad elaborado con la participación de todo el personal técnico y que está en constante mejora.*

*Es un sistema vivo, en continuo cambio para adaptarse a las nuevas demandas de las personas usuarias y familias y a los permanentes cambios del entorno. Esta participación colegiada ha facilitado la identificación e implicación del conjunto de profesionales con la calidad.*

*Contar con un sistema integral de gestión permite igualmente que los apoyos prestados sean similares, con independencia del centro en el que se preste.*

*Fundamental para su efectiva aplicación ha sido la labor para poner en marcha un sistema de comunicación interna que permita compartir la información con todo el claustro.*

#### 3.1. Participación colegiada en la elaboración del sistema de gestión

Amica cuenta con una Política de Calidad, definida, comunicada y consultada a toda la Entidad, adecuada al propósito de la organización, que se sintetiza en que: **“Amica, manifiesta su compromiso fundamental de potenciar la calidad en la gestión de todos sus procesos y se compromete a proporcionar todos los medios a su alcance para el cumplimiento de sus principios generales”.**

Con el objetivo permanente de lograr la satisfacción de las personas, Amica se ha reforzado desde hace tres lustros con el desarrollo de un sistema de gestión, alcanzando un importante reconocimiento con la certificación del modelo EFQM de excelencia desde 2005 y desde 2017 500+. Y contando sus centros especiales de empleo con la correspondiente certificación según la norma ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad: Requisitos” y las actividades del Centro de Recuperación y Reciclado de SAEMA según la Norma ISO 14001:2015. Este Sistema de Gestión de Calidad asegura un alto grado de adecuación a las necesidades de las personas con discapacidad y sus familiares, procurando su satisfacción, así como el cumplimiento de los indicadores previstos.

En Amica, en el desarrollo de su sistema de gestión, ha sido ardua la tarea de documentar todo el trabajo, definiendo los procesos que entrañan los servicios que prestamos, elaborando centenares de procedimientos que han dejado reflejadas instrucciones técnicas de cómo realizar cada tarea detallando responsables de cada una, y diseñando sistemas de evaluación de los resultados con indicadores medibles, de la satisfacción de las personas usuarias y la clientela tanto interna como externa.

Y este no ha sido un sistema diseñado solo desde la dirección, sino un sistema creado con la participación de todo el equipo de profesionales en todo el proceso de diseño, puesta en marcha y evaluación; tras un importante proceso de reflexión y una formación intensa, en el que los líderes y el conjunto del equipo acordaron avanzar hacia un sistema de gestión por procesos. Comenzó entonces un denso trabajo de diseño y elaboración, contando inicialmente con la guía y asesoramiento de la Universidad de Oviedo.

La implantación de la calidad, lejos de ser una forma de burocratizar la organización, de aumentar el papeleo, como a veces se piensa, se ha convertido en Amica en uno de los ejes claves para su desarrollo y consolidación. La calidad forma parte de la cultura organizativa. La implicación de la dirección, del equipo de profesionales y de la propia Junta Directiva, ha sido fundamental para este proceso de compromiso

de todos en la calidad, incrementando la participación colegiada en la gestión, lejos de crear un sistema rígido. Pero también la aportación de herramientas de trabajo a quienes por sus responsabilidades se encuentran permanentemente sobrecargados, y sobretodo el “tomar el pulso” a la organización, a la opinión que sobre ella tienen las personas que acuden a los centros, los profesionales, las familias, la clientela,... A todos, al menos anualmente, se les pregunta de forma objetiva sobre su satisfacción acerca de los servicios que reciben, del funcionamiento de los órganos en los que participan y se pide opinión sobre mejoras que sugieren introducir, teniendo en cuenta estas aportaciones en la planificación de cada año.

Efectivamente el Sistema no ha sido diseñado solamente desde la dirección, que tiene la responsabilidad directa de garantizar la eficacia y aplicación del mismo. En su nombre y representación, el responsable de calidad es quien tiene autoridad para supervisar su implantación, desarrollo y mantenimiento, evaluando su adecuación y proponiendo las acciones de corrección o mejora oportuna, a partir de las propuestas que reciba por parte de profesionales y personas usuarias de la entidad.

La dirección la que tiene la responsabilidad de favorecer las acciones de superación de errores o deficiencias identificadas, con la correspondiente aportación de recursos y de mantener una constante preocupación por la mejora continua de los procesos de atención a las personas, así como de su control.

La participación colegiada no finalizó con la puesta en marcha del sistema sino que es permanente. Todo el personal de Amica participa en los procesos de mejora establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad que son permanentes y continuos, con el fin de garantizar la satisfacción del cliente y buscar la eficacia de las operaciones desarrolladas. Dentro del proceso estratégico de gestión y planificación, se establece de forma específica el procedimiento para la revisión del sistema de gestión. Las personas usuarias y profesionales de Amica pueden plantear quejas, reclamaciones y sugerencias dirigidas a mejorar el funcionamiento de los

servicios y de los centros a través de diferentes canales (encuestas de satisfacción, buzón de sugerencias, asambleas de centros...), proponer nuevos indicadores, cambios en documentos de referencia...

En cuanto a la auditoría de calidad, Amica cuenta con un Plan Anual de Auditoría que establece los puntos para realizar la evaluación del Sistema de Gestión de Calidad y determinar si cumple con los requisitos especificados.

La puesta en marcha de un sistema de comunicación interna, que desarrollamos más adelante ha favorecido la consolidación de este modelo de gestión.

### 3.2. Organización del trabajo con un sistema integral

La convicción de que la calidad de nuestras actuaciones no termina en la prestación de un buen servicio, sino que es un camino en el que la búsqueda con la persona de su proyecto personal y su participación en la comunidad, son los ejes de nuestro trabajo.

Por ello con el fin de garantizar el cumplimiento de la estrategia de Amica, la gestión por procesos inspira la organización de la entidad desde 2002. El Sistema de Gestión de la Calidad de Amica está dirigido a asegurar la satisfacción de las principales partes implicadas: cliente (personas con discapacidad y familias), personal de apoyo, personal de gestión y agentes externos (entidades colaboradoras, proveedores, etc.).

Amica dispone de procedimientos para definir la sistemática seguida en lo que se refiere a sus procesos de Prestación de Servicios. Para garantizar que sean realizados de manera controlada, se tiene en cuenta la existencia de documentos que definan la forma de realizar el trabajo, su distribución, revisión y actualización de manera periódica.

Se ha creado un sistema de gestión con un **soporte completamente informatizado** que permite, mediante la evaluación de indicadores, un

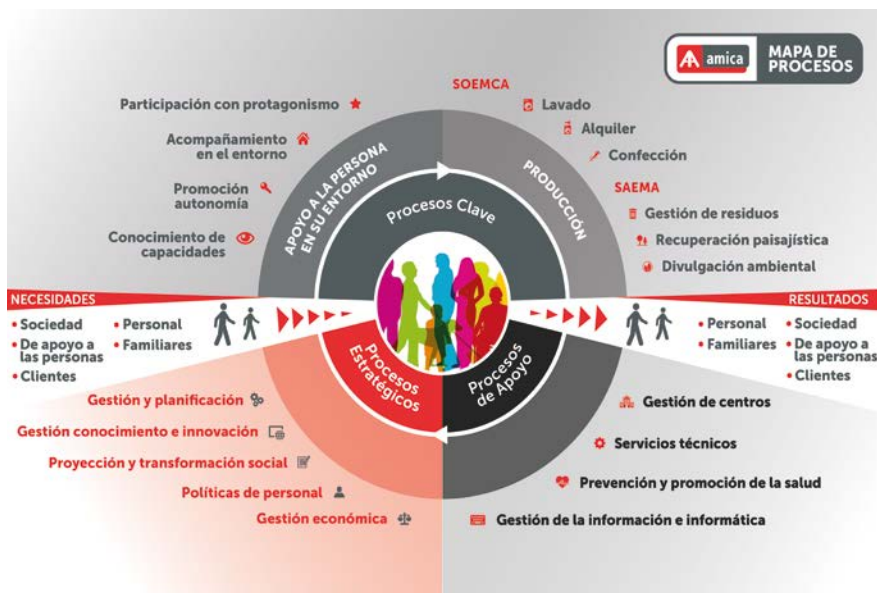
seguimiento permanente de la actividad de la organización y un reparto de responsabilidades que favorece la autonomía de funcionamiento de los equipos. El sistema favorece un mayor control de una amplísima gama de actividades, así como medir permanentemente los **resultados en las personas**, que es lo más importante, con indicadores que midan los logros conseguidos. Tiene también la ventaja de favorecer el autocontrol de cada proceso, ya que los indicadores permiten a sus responsables y a los equipos conocer la evolución de su trabajo. Lo que induce a un cambio en el modelo de dirección, más basado en datos compartidos y en la autoevaluación del equipo, que facilita la labor de seguimiento y supervisión sin tensiones añadidas.

El modelo de gestión por procesos de Amica garantiza que el trabajo se desarrolle de forma similar en cualquiera de sus centros con independencia del profesional que lo preste. Ha sido fundamental contar con este sistema de gestión dado el número de centros de trabajo con los que contamos y la dispersión geográfica por toda Cantabria. Cada profesional, en las distintas áreas de trabajo, ha de cumplimentar los formatos que se indican en las actividades que le afectan, quedando de esta forma registrado y compartido el resultado de sus actividades.

Para ello cada responsable debe de controlar el desarrollo de su proceso; el correcto archivo de todos los documentos generados; el cumplimiento de los procedimientos correspondientes; la actualización de la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad; y de formar al personal involucrado en su proceso.

Este sistema de trabajo se encuentra reflejado en un mapa estratégico que identifica los procesos clave para la consecución de sus objetivos.

**Procesos estratégicos:** que están coordinados con el cumplimiento de la estrategia y la planificación anual, la gestión de la entidad y la organización asociativa, la innovación, la proyección en la sociedad, las políticas de personal y la gestión económica..



**Procesos de apoyo a la persona en su entorno:** cuyo objeto es apoyar a la persona en su entorno para que consiga sus objetivos personales. Fomentando la mayor autonomía posible, el disfrute de sus derechos básicos de ciudadanía y la participación con responsabilidades en la comunidad, partiendo de sus capacidades y limitaciones así como las del entorno (personal, familiar, convivencial, educativo, formativo, laboral y comunitario). Desde él se coordina la prestación de los siguientes servicios: Valoración multidisciplinar; Atención social; Atención a la infancia; Rehabilitación, Apoyo personal y en el hogar; Formación; Empleo; Atención de día; Alojamiento; Ocio, Deporte y acceso a la cultura; y Apoyo familiar.

**Procesos productivos de SOEMCA** (Alquiler de ropa, Lavado y Confección) y **SAEMA** (Gestión de residuos, Recuperación paisajística y Divulgación medioambiental)

**Procesos de Apoyo:** Gestión de centros, Servicios técnicos, Gestión de la Información e Informática, Promoción de la salud y prevención.

La evaluación periódica del funcionamiento de estos procesos que se realiza a través de la fijación de objetivos, medidos uno a uno, el análisis de desviaciones de cumplimiento, la identificación de acciones correctivas, la obtención de los indicadores definidos para los procesos, que en otras actividades de seguimiento de los mismos permite controlar la actividad de los diferentes profesionales y garantizar un servicio de calidad para las personas usuarias y sus familias.

### 3.3. Herramientas para compartir la información

El enfoque de orientación al cliente de Amica se basa en conseguir una serie de objetivos generales entre los que destaca ***“El establecimiento de un sistema de comunicación interno (Intranet) y externo (Web y redes sociales) para que el enfoque y despliegue de las acciones de mejora sea asumido por todas las personas que forman la Asociación y conocido por toda la ciudadanía”***

Los canales de comunicación son bidireccionales y se utilizan como recogida de propuestas y necesidades, como vía de información, para favorecer y animar a compartir el conocimiento y las mejores prácticas, mejorando la eficiencia interna.

Se ha creado un sistema de gestión con un **soporte completamente informatizado**. Este método ha impulsado un trabajo más eficiente, un enorme avance metodológico, disponiendo de una mayor sistematización de la información para hacer la tarea.

La gestión en red informatizada permite a todo el personal el acceso a cualquier documento, desde cualquier lugar a través de sus cuentas de correo con el dominio @amica.es

Un ejemplo de los avances conseguidos es la **Intranet** de Amica, herramienta que facilita el acceso a todo tipo de datos, guiados por el **principio de compartir la información**, eliminando así la acumulación de materiales y documentos por cada profesional, y permitiendo el cono-



cimiento colectivo de lo realizado individualmente. Herramienta que se complementa con otras al uso, que permiten trabajar en formato web.

En este sentido, con el objeto de garantizar la comunicación interna, se cuenta con un **Procedimiento de resolución**, cuyo objeto es favorecer que las decisiones se tomen de forma coordinada entre responsables de los procesos implicados de AMICA, SOEMCA y SAEMA, y en los órganos de gobierno o representación que correspondan, asegurando los cauces de participación y de información, así como llevando un seguimiento de todos los temas y su difusión.

Tenemos definido un **sistema de flujos de despachos**, que determina la periodicidad y los contenidos a tratar entre los procesos y en las reuniones planificadas. Todas las informaciones y acuerdos se recogen a través de una base de datos común a todas las personas responsables de procesos, que cada mes queda redactada a modo de acta abierta que se inicia el día primero y se cierra el 30. En ella aparecen mensualmente todos los despachos que realizan entre sí los procesos, con fechas y horarios previamente fijados y con los apartados a cumplimentar: tema, descripción del mismo, acuerdos adoptados, dirección donde está archivada la documentación relativa a cada asunto y fecha de ejecución. Cada responsable de proceso debe cumplimentarlo para la información esté disposición de todo el equipo. Este sistema permite desde Gestión Asociativa seleccionar semanal y mensualmente todos los temas tratados que tienen que trasladarse a otros órganos de gobierno como la Comisión Ejecutiva, la Junta Directiva, y el Claustro, para información o acuerdo, garantizando la transparencia y facilitando el control adecuado de la toma de decisiones; lo que ha permitido reducir un gran número de reuniones de grupo minorando tiempos y desplazamientos, ya que no es necesario que muchos de ellos se hagan de forma presencial.

Toda **la documentación de la organización se comparte** a través de las carpetas de los procesos, gestionando la seguridad de la información, de dos formas, a través del establecimiento de los permisos de acceso a

cada tipo de información, y por el diseño y realización de las herramientas de copias de seguridad.

El funcionamiento en equipo, la coordinación y transmisión de información, la toma de decisiones y la resolución de los problemas de manera conjunta y consensuada es una prioridad en una organización social. Todos los órdenes del día, las actas con los acuerdos y conclusiones a los que se hayan llegado se archivan en la carpeta en soporte informático que todos los procesos y/o centros tienen, quedando la carpeta del año en curso a disposición de todo el personal. Cuando es necesario se abre una carpeta por cada reunión con los documentos y materiales del debate.

En el momento en que la persona se incorpora a uno de los recursos, se la informa de la conveniencia y su derecho a plantear quejas y sugerencias, pues de esta manera contribuyen a la mejora de la calidad de la atención. En esta fase de acogida, se hace entrega de la **Carta de Servicio de Centro** y de las **Normas de Funcionamiento** en donde existe un apartado con indicaciones sobre cómo realizar sus comentarios. En este mismo sentido, en el **Tablón de anuncios** de cada uno de los centros podemos encontrar carteles explicativos e informativos y en las **Asambleas de Centro** se hace un recordatorio a quienes participan del tema.

Los canales para la comunicación de quejas y sugerencias son accesibles y se adaptan a las necesidades de cada una de las personas para facilitar al máximo posible esta su participación, además de facilitarse a través de intranet su cumplimentación.

En cada uno de los centros, existe un **Buzón de Sugerencias** en el cual la persona puede plasmar su queja o cualquier comentario que deseen del servicio que recibe, de los profesionales, de la situación de las instalaciones... El contenido del buzón se recoge con al menos mensualmente por la persona responsable.

Periódicamente se organiza una Asamblea de Centro donde se favorece que las personas participantes tengan la oportunidad de realizar sus

quejas y sugerencias directamente. De la misma manera, en la **Comisión de Participación de Centro** que tiene lugar cada mes, los representantes de personas usuarias, familiares y profesionales tienen el deber de transmitir las sugerencias o quejas planteadas por personas usuarias, familiares o profesionales. Con el mismo fin, la persona usuaria puede dirigirse directamente al personal del centro o a la Dirección, a través de correo electrónico, fax, teléfono o directamente.

Las **entrevistas realizadas de una forma personal** entre profesional y familia, o con la persona usuaria, son otro canal excelente de comunicación que permite recoger impresiones de primera mano.

A lo largo del año, se pasa una **Encuesta de Satisfacción de Centro y/o Proceso** en la que se solicita a cada persona que valore la satisfacción sobre diversos aspectos: limpieza, accesibilidad, equipamiento en los centros, personal, servicio, horario, atención individualizada, etc. y que nos sirve como guía para establecer acciones de mejora. Todo ello sin perjuicio del cumplimiento de la legislación vigente. Los centros tienen un **Libro de Reclamaciones** regulado por el Decreto 12/1996, de 26 de abril, sobre las hojas de reclamaciones de los consumidores y usuarios, de cuya existencia se informa según cartel oficial en los tablones de anuncios.

El tratamiento de las quejas y sugerencias recibidas se realiza en las reuniones de la **Comisión Técnica de Centros y en la Comisión de Participación**, en las que existe un punto fijo en la orden del día para tratar todo lo recibido.

El tiempo máximo establecido para la gestión de las quejas o sugerencias es de dos meses. La devolución de información sobre el tratamiento y su solución se comentan tanto en la Asamblea de Centro como en la Comisión de Participación.

Cada mes la reunión del **Claustro de profesionales**, sirve para actualizar la información relevante en un intento constante de mantener in-

formados puntual y directamente a todo el equipo técnico de la Entidad de cuantos asuntos de relevancia acontecen, en el acta se recogen todas las informaciones compartidas y los acuerdos tomados.

En las **reuniones de centro**, cada mes se hace seguimiento del Plan de Actividades del Centro, además de la evolución de los consumos de energía y teléfono al objeto de implicarnos todos en el ahorro, de las visitas recibidas, etc. y en la que participan la plantilla de ese centro, para compartir la información.

Y las **reuniones de equipo** mensuales de cada proceso sirven también para informar sobre el cumplimiento del Plan de Actividades, incidencias en los proyectos que se están desarrollando, etc.

Son pues múltiples las vías de comunicación para garantizar el flujo de la información y que se conozca en todo momento la situación de la Asociación, los proyectos que se están llevando a cabo, y sobre todo para compartir la información, en un intento de garantizar que todas las personas compartan un mismo sistema y filosofía de trabajo.

Dentro de Amica siempre se ha dado una gran importancia a la protección de intimidad y los datos de las personas usuarias. Garantizar la confidencialidad y protección de los datos de carácter personal que se tratan siempre ha formado parte de los principios éticos de funcionamiento de la entidad. Incluso antes de la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD) ya se había establecido que todo el personal de Amica debía mantener la confidencialidad sobre los datos e informaciones obtenidos antes, durante y después de la prestación del servicio sobre cualquier persona o cliente. Posteriormente se ha adaptado el procedimiento para garantizar la protección de los datos al nuevo Reglamento Europeo de Protección de datos. En el Código de buenas prácticas en su pauta 5 se establece que Amica *“Asegurará la confidencialidad. Las personas que forman parte de la Asociación y especialmente el equipo de profesionales no informarán de la participación de una persona en ella, salvo que estén autorizadas. No se dará información*

sin autorización, y solo la necesaria y a través de los medios y en los espacios adecuados. Como asociación fomentará además esta cultura basada en el respeto.”

#### **4. Políticas de personas y relaciones laborales**

---

*La dirección de Amica presta especial atención a los procesos dirigidos a atraer, integrar y desarrollar los conocimientos, capacidades, destrezas y habilidades del personal, para APORTAR VALOR y conseguir la excelencia en la capacitación y cualificación profesional que pretende. Estas actuaciones se complementan además con el fomento de un entorno de trabajo y unas infraestructuras que favorecen el desarrollo adecuado de todas las actividades.*

*Nuestra meta en el ámbito laboral es mantener el empleo, aspecto que hemos conseguido con creces, a pesar de que existan situaciones desfavorables.*

*Es parte de nuestra cultura avanzar año a año, por ello se hacen importantes inversiones que mejoran nuestras instalaciones y los medios, consiguiendo con ello un mejor entorno físico laboral y poder avanzar en la eficiencia en el desarrollo del trabajo. Aspecto necesario para mantener en el futuro de los puestos de trabajo.*

*Además invertimos importantes recursos en la formación continua, siguiendo con el plan de formación establecido para cada año, alineado al Plan Estratégico.*

*Cada dos años evaluamos la satisfacción laboral del personal del Claustro mediante la encuesta S20. Ello nos permite tener una referencia de comparación tanto interna como con otras entidades. Y se establecen acciones*

*de mejora tendentes a conseguir optimizar aquellos aspectos peor evaluados*

*Las mejoras al convenio colectivo adoptadas a través de los años están en el Manual de Políticas de Personal.*

El **Reglamento de Régimen Interno** unifica las definiciones y funciones de los órganos de gobierno, de la gerencia, responsables de procesos y centros, de los procesos estratégicos, de apoyo y operativos y de las distintas figuras profesionales de los procesos de apoyo a las personas de Amica y de los centros especiales de empleo. Incorpora además aspectos básicos de normativa laboral. Toma como referencia los Estatutos, los perfiles profesionales y se estructura del Mapa de Procesos de la Entidad.

Se han diseñado e implantado las correspondientes políticas de personal, que constituyen el marco general para gestionar recursos humanos, definen las líneas que la Entidad adopta en relación a las personas que trabajan en ella, y están alineadas al Plan Estratégico y al Plan de Actividades. Se vuelcan en la proyección de mejoras, avances metodológicos, unificando criterios entre las diferentes actividades laborales, la diversidad profesional y la dispersión geográfica de los centros. Teniendo en cuenta la normativa de conciliación y de contratación, el mercado de trabajo, se pretenden “anticipar” las posibles problemáticas que puedan existir en la gestión de los recursos humanos, no dejando que las contingencias diarias establezcan la forma de actuar. Para que las políticas de personal queden claramente establecidas, Amica ha desarrollado un **Manual de Políticas de Personal** que es accesible para el equipo de profesionales y se explica al personal de nueva incorporación.

Las personas responsables de cada proceso asumen el compromiso de impulsar y mantener implantadas las políticas de personal, transmitir las al equipo a su cargo, e identificar y registrar cualquier problema relacionado con el trabajo, teniendo en cuenta siempre las exigencias implícitas o explícitas de clientes y personas de la organización, y aportar soluciones.

Con el desarrollo de las políticas de personal intentamos:

- Implicar al personal en el modelo de apoyos a las personas que desarrolla Amica.
- Fidelizar al personal, evitando la rotación no voluntaria.
- Favorecer el acceso al empleo ordinario del personal con discapacidad.
- Reducir el absentismo.
- Prevenir los accidentes en el trabajo y las enfermedades profesionales, y con ello evitar que se produzcan discapacidades derivadas de la actividad profesional.
- Favorecer la mejora de la salud de la plantilla.
- Aumentar la capacitación del personal para el desarrollo de actividades laborales.
- Participar activamente en la política de calidad el buen funcionamiento del Sistema de Gestión.
- Fomentar la mejora continua como norma de conducta, y hacer las cosas bien a la primera como un objetivo de toda persona de la Entidad.
- Orientar al cliente toda nuestra actividad, mejorando la prestación de servicios de calidad a las personas usuarias, y a clientes de los centros especiales de empleo.
- Gestión positiva del personal, adaptada a los cambios con un clima de trabajo confortable.

Las **personas se configuran como fuente de ventaja competitiva y se trabaja activamente por conseguir la igualdad de oportunidades entre personas**, sea cuales sean sus características o su situación personal, favoreciendo la inclusión y la efectiva equiparación por razón de sexo, edad, etnia... incluyendo el concepto de “discapacidad social”. Al considerar la discapacidad en un sentido amplio dado que estas personas se encuentran en un riesgo de exclusión específico.

Las políticas de personal favorecen la igualdad, en su sentido más amplio, tanto en los procedimientos de selección, como incorporando a la

plantilla personas con discapacidad, mayores de 45 años, inmigrantes y que tengan especiales dificultades de inserción laboral en el mercado de trabajo, intentando equilibrar los equipos en cuestión de género favoreciendo al menos representado. Así en estos momentos la plantilla con discapacidad está muy por encima de lo legalmente exigido.

La multiprofesionalidad de especialidades, contando con 37 titulaciones diferentes, enriquece el trabajo en equipo, al mostrar visiones y enfoques diferentes a los mismos problemas. El **equipo multidisciplinar** facilita abordar las situaciones desde diferentes perspectivas, siguiendo un único modelo de trabajo.

Esta diversidad de especialidades y personas explica la vital importancia que tiene la descripción de los puestos de trabajo, la asignación de las personas adecuadas a los mismos, y la creación de relaciones entre ellos.

Así en cada **selección** se revisa lo primero la bolsa de empleo de Centro Especial de Empleo, priorizando la contratación si cumplen el perfil del puesto de las personas con discapacidad que han seguido el itinerario en Amica. Si no existen candidaturas que se adapten al perfil, se inicia una selección tal y como está procedimentado.

Cada perfil profesional tiene claramente definidas sus funciones en el Reglamento de Régimen Interior, que se le entrega al trabajador cuando se incorpora a la entidad, como parte de la **acogida a la incorporación al puesto** tanto por parte del personal de Recursos Humanos, como por parte del proceso, como de la dirección del centro al que se incorpora. Se trata de que la persona al incorporarse tenga la información y los apoyos suficientes para ser capaz de adaptarse lo más rápido posible a su puesto y favorecer su implicación. Por ello se fomenta que la persona haga una visita a los diferentes centros, que participe en el Seminario Introductorio sobre la nueva visión de la discapacidad y sobre el proyecto de Amica, así como formación específica que pueda mejorar la cualificación para el puesto al que se han incorporado. Lo que redundará



tanto en la mejora de la competencia profesional y la atención a las personas usuarias, como en una mayor satisfacción del personal.

La **estabilidad en la plantilla de Amica es una seña de identidad de la organización**. Se estima que para la buena marcha del proyecto y el adecuado seguimiento de las personas usuarias, la estabilidad de la plantilla juega un gran papel. A pesar de la complicada situación actual hemos apostado por el mantenimiento por el empleo, alcanzando un alto porcentaje de contratos indefinidos. (Datos años 2017)

	INDEFINIDOS	TEMPORALES
<b>SOEMCA</b>	77%	23%
<b>SAEMA</b>	90%	10%
<b>AMICA</b>	83%	17%
<b>TOTAL</b>	83,33%	16,66%

La **política de contratos indefinidos y a tiempo completo**, se amplía con las medidas de conciliación familiar y laboral el número de contratos a tiempo parcial ha aumentado, a petición de propia.

	CONTRATOS JORNADA COMPLETA	PORCENTAJE
<b>SOEMCA</b>		82.03 %
<b>SAEMA</b>		66,66 %
<b>AMICA</b>		73,77 %
<b>TOTAL</b>		74,15%

En general nos planteamos como objetivo mantener un nivel de **índice de rotación** por la dedicación que la Entidad invierte en la selección y la importancia que concede a la formación. Se intenta conocer los motivos por los que se producen las bajas voluntarias, mediante **entrevistas de desvinculación**, y de este modo poder tomar medidas de mejora que favorezcan la implicación.

Durante los últimos años, hemos desarrollado una política de mejora encaminada a la **conciliación de la vida familiar y laboral**: disfrute de

permisos, información sobre ayudas realización de las prácticas formativas dentro de la propia institución, ayudas económicas a la formación, reducción de jornada, adaptación de horarios por cuidado de hijos, salud, compatibilidad con otro empleo, transporte, etc.. Las medidas de conciliación van dirigidas tanto a hombres como a mujeres y los motivos han sido tanto de tipo formativo, laboral como familiar.

En la actualidad contamos con el octavo Plan de Igualdad en SOEMCA, al ser de más de 250 trabajadores y las acciones de mejora aplicables se generalizan al Grupo Amica. Cuenta con un Comité de Igualdad, con participación de representantes de trabajadores con funciones de realizar el seguimiento y la evaluación de las medidas previstas en el Plan de Igualdad, e impulsar planes de mejora, así como ser el órgano de interpretación, arbitraje y conciliación, sin perjuicio ni obstrucción de los procedimientos de solución de conflictos de trabajo, descritos en el Convenio Colectivo. Desde 2014 SOEMCA cuenta con el Distintivo “Igualdad en la Empresa” que otorga el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, el cual se concede a las entidades que destacan de forma relevante y especialmente significativa en la aplicación de políticas de igualdad de trato y de oportunidades con sus trabajadoras y trabajadores.

Por lo que respecta a la distribución de la plantilla en cuestión de género SOEMCA es muy paritaria, siendo las actividades de Amica más demandada por mujeres y la de SAEMA más demandada por varones (en cuyo caso damos prioridad al género infrarrepresentado, motivo por el que ha mejorado el en el último año).

	MUJERES	HOMBRES
<b>SOEMCA</b>	50 %	40 %
<b>SAEMA</b>	34 %	66 %
<b>Amica</b>	81 %	19 %
<b>TOTAL</b>	55 %	45%

Consideramos de suma importancia la formación continua. Por ello contamos con un **Plan de Formación** anual con el objeto de formar en pre-

vención de riesgos, calidad, informática, especialización en la actividad productiva-laboral y también en otras actividades que permita prepararse para la práctica profesional actualizada y, en el caso de las personas con discapacidad, para un trabajo externo. Los profesionales deben realizar, al menos, una acción formativa anual (interna y/o externa)

Las actividades se organizan con un plan agrupado de formación para las tres entidades a través de la Fundación Estatal para la Formación y el Empleo. Se facilita la participación realizando las acciones en el centro más cercano al lugar de referencia y dentro de horas de trabajo o compensándolas si es fuera de horas de trabajo. También se participa en numerosas acciones formativas externas, evaluando la eficacia de las de más de 6 horas, así como la satisfacción de las personas con la formación.

Fomentamos las **visitas e intercambios** con otras entidades, compartiendo los conocimientos y el saber hacer. Parte de la plantilla participan como ponentes y se invita a otros profesionales especialistas como ponentes para la formación interna. Por otra parte, existe un **Servicio de capacitación profesional en prácticas** que permite a personas recién tituladas o a estudiantes, a través de convenios con centros formativos y universidades, adquirir experiencia profesional.

La cualificación del personal permite su desarrollo personal y profesional, así como su **promoción laboral**, para lo que se hace imprescindible lograr la plena participación de las personas con discapacidad manteniendo una constante motivación hacia la formación. La promoción laboral, tanto a puestos de categoría profesional superior o para los puestos de coordinación y/o dirección, como cambios de puesto, acercamientos a la zona de residencia, adaptaciones). Se ha realizado un especial esfuerzo con las personas de menor cualificación al objeto de facilitarles una formación que les permita promocionar a categorías superiores, mejoras salariales y complemento de responsabilidad.

Si bien se consideramos que **la verdadera promoción laboral de las personas con discapacidad es la incorporación al mercado ordinario de**

**trabajo.** Para ello hay un equipo de personas que realiza orientación e intermediación laboral, captando ofertas de empleo en el mercado, que se publican en los tablones de anuncios de los centros para que las personas puedan informarse y participar en la selección, de la que es cono- cedora también el Comité de Empresa.

**La dirección estimula la implicación de las personas** en la planifica- ción, desarrollo y evaluación de los objetivos, fomentando el trabajo en equipo y el aporte de ideas para la elaboración de estrategias, planes, objetivos... Está desarrollado el trabajo por procesos, que cada uno de los cuales cuenta con una persona responsable, con su correspon- diente reconocimiento. Se ha hecho un esfuerzo en el reparto de res- ponsabilidades entre las personas de la organización. En este sentido, las acciones han tomado una doble vertiente. Por un lado, la implica- ción de un mayor abanico de personas en las responsabilidades de la organización, hecho que ha facilitado de forma importante la gestión por procesos y, por otro, la capacitación del equipo directivo, por me- dio de acciones formativas, en materias como delegación de responsa- bilidades.

Dado el carácter social de Amica, además de la retribución económica se da importancia a la **remuneración de tipo emocional** (reconocimiento público del trabajo bien hecho). Así los logros individuales y de equipos son conocidos por todas las personas a través del sistema de comunica- ción interna.

Para **optimizar la plantilla** se hace un esfuerzo en definir funciones y evitar sobrecargas del personal realizando un mayor reparto de respon- sabilidades con el consiguiente reconocimiento.

Se realiza **evaluación del desempeño del personal** de nueva incorpo- ración, así como en aquellos momentos en los que es necesaria una toma de decisiones para que esta sea aún más objetiva y documen- tada. Así mismo todos los años se realiza una evaluación al personal operario de los centros especiales de empleo, para una mejor adecua-

ción al puesto, reforzando los aspectos positivos y dando pautas de mejora a aspectos más débiles. Estos son gratificados económicamente según esta evaluación.

Se realizan **reconocimientos puntuales** para gratificar esfuerzos o dedicaciones extraordinarias a sus funciones, y así motivar y aumentar el rendimiento hacia el logro de los objetivos.

Otro aspecto de atención a las personas de la organización es el referente al **cuidado de su salud**. Dado que la mayoría de los problemas de salud se derivan de limitaciones funcionales de espalda, se ha desarrollado un plan que incluye acciones de formación en higiene postural y financiación de sesiones de fisioterapia. Los aspectos preventivos se consideran de tal importancia que aparecen anualmente en los planes de formación del personal.



Para promocionar la calidad de vida de las personas y de evitar que se generen más discapacidades, se desarrollan un amplio número de acciones destinadas a la **Prevención de Riesgos Laborales**, establecidas conjuntamente por el Servicio de Prevención y los Comités de Seguridad y Salud.

Se valora en gran medida la **satisfacción de la plantilla** y para ello se evalúa mediante cuestionarios, y se marcan medidas de mejora con el objeto de lograr niveles mayores de satisfacción de profesionales, alumnado en prácticas y voluntariado. Desde 2002 se evalúa la **satisfacción del personal** con el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998) que ha sido diseñado para obtener una evaluación de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las restricciones motivacionales y temporales a que están expuestas las personas en contextos organizacionales. Se presentan anualmente al claustro los resultados y las medidas de mejora propuestas, así como las realizadas en ejercicio anterior. El Plan Anual del Proceso de Políticas de Personal tiene en cuenta sus resultados.

Las **mejoras en las personas** se implantan a través del Proceso de Políticas de Personal y responsables de RRHH que existen en todos los centros de referencia, a través del Plan de Igualdad y las acciones de mejora que de él se derivan.

Se favorece que las personas de AMICA tengan una **mentalidad abierta**, aportando información de actualidad sobre: el sector de los servicios sociales, innovación e investigación, tejido empresarial del sector, economía; todo ello a través de artículos de prensa, revistas especializadas, manteniendo intercambios y visitas con otras entidades... Todas las personas pueden participar de forma voluntaria en grupos de trabajo, haciendo propuestas creativas e innovadoras. Cada equipo de procesos funciona como un grupo de mejora presentando iniciativas creativas e innovadoras, sugerencias y mejoras.

La **implicación de las personas** se logra a través de la planificación, desarrollo y evaluación de los objetivos fomentando el trabajo en equipo y el

aporte de ideas para la elaboración de estrategias, planes, objetivos...Además, el personal técnico están asociados, con lo que la implicación que existe con el proyecto de la misma es muy alta. Y hemos constatado que la formación junto con nuestra cultura como organización, la diversidad de perfiles profesionales y la participación generan fidelidad y capacidad de movilidad dentro de la organización.

## 5. Gestión económica del proyecto

---

Como en toda entidad sin ánimo de lucro, la gestión económica y financiera de AMICA no persigue beneficio, sino la sostenibilidad de la entidad a largo plazo. Y a corto plazo la obtención de los resultados y la tesorería necesarios para la ejecución del Plan Estratégico, sin renunciar a la mayor calidad.

En Amica esto se consigue mediante una rigurosa y transparente gestión del presupuesto capaz de generar confianza a financiadores externos.

### 5.1 Técnicas de elaboración y seguimiento presupuestario

El Proceso de Control Financiero elabora el presupuesto anual de Amica y de sus dos Centros especiales de empleo SOEMCA y SAEMA. La gerencia lidera con los responsables de procesos estratégicos los objetivos económicos a fijar.

Es aprobado a través de un proceso **democrático** en el que están implicados todos los grupos internos de interés, tanto familiares, como personas usuarias y profesionales que ejercen sus tareas en cualquiera de los centros de la Entidad. El presupuesto se ordena por partidas contables y por procesos, de modo que cada proceso tiene identificado su presupuesto y puede hacer su seguimiento.

El borrador de presupuesto de cada ejercicio se elabora en el mes de diciembre del año, teniendo como referencia la ejecución en curso, los

cambios en procesos y las previsiones de ingresos, gastos, inversiones de cada uno. En enero se elabora el presupuesto definitivo y se presenta al Claustro y a los distintos órganos de gobierno.

Es la **Asamblea General** el órgano competente para su **aprobación definitiva**, dentro del primer cuatrimestre del año.

El **seguimiento** y análisis de desviaciones se realiza **mensualmente** por el Proceso de control financiero, se pone a disposición de responsables de procesos y se analiza a fondo con la gerencia, secretaría, las direcciones técnicas, responsables de la gestión de centros y políticas de personal. También se informa del estado de la tesorería, deuda bancaria y morosidad de clientes.

El seguimiento presupuestario del grupo Amica cuenta con calendario establecido por los Órganos de Gobierno:

- Mensualmente la Comisión Ejecutiva analiza la ejecución.
- Trimestralmente, se presenta al Equipo de Procesos del Grupo Amica.
- Semestralmente, se expone al Consejo Consultivo de la Junta Directiva y al Claustro.
- Anualmente, se somete a aprobación de la Asamblea de Socios la memoria económica, las cuentas anuales (acompañado del informe de auditoría externa), así como el presupuesto del nuevo ejercicio.
- Además, en las comisiones de participación y en reuniones de centros se revisa trimestralmente la ejecución del presupuesto de cada centro, al igual que la evolución de los consumos.

La utilización del presupuesto como guía y herramienta de gestión nos



ha permitido implantar una serie de mejoras en nuestro modelo de gestión como:

- La puesta en marcha del **proceso de control de costes** para estudiar mejoras en los procesos, viabilidad de inversiones y de nuevos proyectos.
- La elaboración de un **cuadro de indicadores económicos** de Amica, SOEMCA y SAEMA, que informa diariamente de los resultados de producción presupuestados y ejecutados en los Centros especiales de empleo y de las actividad de la Asociación. Es una herramienta de control de costes que nos permita hacer un seguimiento más intenso y tomar decisiones rápidas sobre desviaciones o mejoras a incorporar.
- Puesta en marcha de un **plan de ahorro** con las ideas aportadas por el personal. Como ejemplo, en 2012 se aprobaron 39 medidas concretas de ahorro que hicieron posible el sostenimiento de la Entidad ante el grave descenso de ingresos por el cambio de políticas públicas, en más de un millón de euros. Y para 2018 se ha elaborado todo un plan de medidas de reducción de gastos y para aumentar ingresos del que se hace un seguimiento periódico, promoviendo una alta implicación para su cumplimiento.
- Elaboración de un **plan de contingencias**, para prevenir posibles situaciones de crisis y el protocolo de actuación más conveniente en cada caso.
- Propuestas del Claustro y el Consejo Consultivo de **nuevas actividades** que nos permitan diversificar los ingresos.
- **Optimización de recursos humanos**, mediante el compromiso de flexibilidad en horarios y dedicaciones para mantener la sostenibilidad de la Entidad sin necesidad de reducir la plantilla

El estricto control del gasto, también implica un riguroso control de **compra responsable**. Por ello se cuenta con un Procedimiento de Evaluación, y homologación de proveedores, que evalúa sus propuestas técnicas, económicas, éticas y de calidad para toda la organización. Se valora de forma especial además el fin social o la responsabilidad social del titular del servicio. Como ejemplos, nos suministran el catering un centro especial de empleo, el papel reciclado de baño y cocina una empresa de inserción, y el transporte de la ropa en las lavanderías una empresa comprometida con la contratación de personas con discapacidad.

Este modo de gestionar el presupuesto nos permite prever resultados y anticiparnos a la toma de medidas ante futuras necesidades, posibilita tener estructurada la deuda bancaria de acuerdo con los plazos de ingreso previstos y optimizar los costes financieros.

## 5.2 La generación de confianza

En la sociedad aún existe cierta desconfianza en torno a las ONGs. Es una rémora que condiciona la imagen pública y las relaciones con la Administración. Esta escasa confianza probablemente reside en una impresión generalizada sobre una gestión poco eficaz de los recursos, mala organización o falta de transparencia en su funcionamiento interno.

Así, cuando una entidad crece, comienza a crearse cierta sensación de que sus dirigentes pueden estar enriqueciéndose, que se reciben cantidades desorbitadas de dinero o sencillamente que ha dejado de ser una ONG para ser una “empresa”. Cuando las entidades intervienen en el mercado, creando economía social, aparecen voces acusándoles de competencia desleal porque se reciben subvenciones, o porque “su empleo está protegido”. Cuando en realidad, con frecuencia las ayudas que se reciben son incluso inferiores a las que reciben empresas privadas.

Tenemos que lograr cambiar esta imagen. Las ONGs forman parte de la iniciativa social para conseguir la igualdad de oportunidades de todas las personas. Sus fines merecen y necesitan la confianza de la sociedad.

No es suficiente tener unos fines loables, hay que hacer evidente la nobleza de los medios. Nadie debe extrañarse de ser auditado. Las auditorías refuerzan una gestión rigurosa. Estamos moralmente obligados a redactar códigos éticos que rijan nuestras acciones. Nos debemos a la sociedad a la que servimos, no solo por cumplir unos fines de contenido solidario, sino para reflejar permanentemente que utilizamos bien los recursos que se nos confían.

La contribución de todas las entidades en la creación de esta cultura de transparencia redundará en beneficio común. La sociedad se acercará más a colaborar con las organizaciones. Las empresas ejercerán más su responsabilidad social y la Administración Pública destinará más recursos a estos fines

Amica contribuye a la generación de esta cultura de confianza, mediante una **gestión eficiente y transparente**, totalmente **accesible** para cualquier interesado: entidades financieras, organismos públicos, colaboradores, socios y clientes.

- Tanto los informes de auditoría externa como las cuentas anuales y los presupuestos del ejercicio en curso se publican en la página web para su libre consulta.
- En la página web y en *El Boletín* de Amica se difunden las subvenciones y ayudas recibidas, indicando la institución que las concede, la cuantía y el proyecto al que van destinadas.
- Anualmente se rinde cuentas del resultado de cada proyecto al financiador correspondiente. También se realiza una encuesta a las entidades bancarias para conocer su nivel de confianza.
- Bienalmente la Fundación Lealtad, realiza un estudio exhaustivo de las cuentas, el funcionamiento de los servicios, los procedimientos de toma de decisiones, la democracia interna de la organización y el cumplimiento de los fines sociales. La

Fundación Lealtad tiene como misión fomentar la confianza de la sociedad española en las ONGs, ofrece a particulares y empresas información independiente, objetiva y homogénea sobre cada organización para ayudarles a decidir con quién colaborar. Amica cuenta con el nuevo sello “ONG Acreditada” que dicha Fundación ha impulsado en 2015.

- También el Gobierno de Cantabria supervisa las cuentas. En 2003 encargó un estudio sobre la situación financiera de Amica a la prestigiosa firma de auditoría KPMG que realizó un arduo trabajo de revisión. Certificó que los fondos recibidos de la Administración en toda el histórico de la Entidad se venían dedicando plenamente a las actividades y programas para las personas con discapacidad.
- La firma AENOR audita los procesos de calidad de Amica, de acuerdo a la norma europea EFQM, para la Certificación de la Excelencia de la organización y sus servicios.

Pero además de publicar sus datos, la Entidad se propone ser eficiente:

- Hemos logrado una **sólida estructura económica**. Los resultados obtenidos han permitido alcanzar, entre las tres entidades, unos fondos propios de más de 5 millones de euros y un patrimonio neto cercano a los 14 millones de euros aplicados en inversiones en los centros.
- Nos guiamos por el principio de **caja única**. Los fondos disponibles se utilizan en función de las necesidades de cada entidad, ampliando capital, incluso, si se considera necesario para fortalecer la solvencia de una de ellas.
- **Diversificamos la financiación** contratada con entidades bancarias, tanto a largo plazo para inversiones como a corto plazo

para el circulante, repartiéndola entre una decena de entidades para no tener excesiva dependencia de ninguna.

- En cuanto a nuestros **ingresos** en 2017 el 15,92% proceden de acuerdos con administraciones públicas, el otro 84,08% son propios o privados. Nuestro objetivo es impulsar cada año nuevas acciones para ampliar la financiación privada.

Todo esto nos permite cumplir todos los compromisos de pago en los plazos pactados, que es un buen indicador de eficiencia y el mejor modo de generar confianza.



# Tercera parte: El Balance Social







***La Responsabilidad Social es un valor consolidado en AMICA. El compromiso con las personas, la sociedad y el medio ambiente añade valor a su misión.***

***En este sentido, Amica está impregnada de una cultura ética y responsable y a través de ella da una respuesta eficaz y ajustada a las necesidades y expectativas de nuestro grupo de interés principal, las personas con discapacidad y sus familias, que al tiempo sirve para proporcionar una mayor sostenibilidad y transparencia a la organización.***

## **1. La experiencia de emprender para las personas**

**Desde sus inicios, Amica apostó por emprender proyectos sociales que han sido posibles gracias a la implicación colectiva de todos los grupos de interés que configuran la asociación, con el fin de ofrecer posibilidades de empleo, sobre todo a aquellas personas que debido a su discapacidad sufren riesgo de marginación.**

Amica y sus centros de empleo, tienen una plantilla media que supera las 600 personas. Muy pocas empresas en Cantabria cuentan con este número de trabajadores, lo que sitúa a la Asociación en una de las mayores organizaciones que tiene la región por número de personas contratadas, solo superada por los servicios del Estado, el Gobierno de Cantabria, los ayuntamientos de Santander y Torrelavega y algunas grandes empresas.

Este dato es motivo de satisfacción, porque significa el éxito de trabajo coordinado y planificado por una entidad compuesta por familiares, profesionales y personas con discapacidad. Todo un logro de la economía social, generado desde el llamado “Tercer sector”.

La diversificación de actividades ha sido motivada principalmente para dar cabida a las necesidades de personas con todo tipo de capacidades

y de limitaciones. La creación de los Centros Especiales de Empleo: SOEMCA S.L dedicado a la prestación de servicio de lavado y alquiler de ropa y SAEMA S.L. dedicada a la gestión de residuos, han contribuido a que un gran número de personas se incorporen al mundo laboral. Desde la creación del primer Centro Especial de Empleo hasta la actualidad, el número de contrataciones ha ido aumentando progresivamente. Estas personas encuentran su oportunidad, ejercen su derecho al trabajo, gracias a esta iniciativa social, patrimonio de toda la sociedad cántabra.

Amica lucha fundamentalmente por la defensa de los derechos de las personas, por lo que el derecho a la igualdad de oportunidades y el compromiso social que avalan a la organización, quedan reflejados en las contrataciones de las personas.

La diversificación de la discapacidad ha permitido crear plantillas, con cadenas de producción competitivas, aprovechando las capacidades de cada persona, complementando las limitaciones de unas con las capacidades de otras. El logro de ser competitivos está basado en este principio de trabajo conjunto de personas con cualquier tipo de capacidades y limitaciones.

### **Inversión como complemento del capital humano:**

Durante estos años Amica ha realizado **grandes inversiones** basándose en la idea de que una sociedad que confía en las capacidades de las personas invierte en ellas. Esta es una visión que tradicionalmente ha faltado en el empleo de las personas con discapacidad. Así vemos con frecuencia la precariedad de medios con los que cuentan muchos centros especiales de empleo, frente a la moderna maquinaria de otras industrias del sector. En España no se ha apostado por invertir en el empleo de calidad de las personas con discapacidad.

La precariedad tecnológica en el empleo protegido dificulta la incorporación de muchas personas con discapacidad a otras empresas, al no tener oportunidad de conocer las nuevas tecnologías aplicadas a la pro-

ducción. Se dificulta también poner en valor sus capacidades. Es preciso, pues, incorporar la **innovación tecnológica** al servicio de la productividad de las personas, invirtiendo lo necesario en cada puesto, para complementar las propias limitaciones.

Amica ha puesto todo el empeño por suplir esta desventaja, realizando un especial esfuerzo porque cada persona cuente con la maquinaria necesaria para compensar sus limitaciones y demostrar su productividad. Nuestros centros de trabajo emplean tecnología punta en muchos procesos, equipándose de maquinaria que permite un alto rendimiento. Además, los edificios son una prueba más de la búsqueda de la dignificación laboral de las personas, de su propia imagen y consideración social, en la que el puesto de trabajo, con modernas instalaciones, en ámbitos luminosos, con amplios espacios mantenidos con orden y limpieza, muestran un estilo de organización industrial. El diseño y las adaptaciones de los centros parten de la detección y justificación de las necesidades de las personas usuarias, teniendo especial atención en la accesibilidad como la condición que deben cumplir los entornos, procesos, bienes, productos y servicios, así como los objetos o instrumentos, herramientas y dispositivos, para ser comprensibles, utilizables y practicables por todas las personas en condiciones de seguridad y comodidad y de la forma más autónoma y natural posible.

Los centros cuentan con Certificado de Accesibilidad emitido por el Centro de Accesibilidad y Ayudas Técnicas del Gobierno de Cantabria, que indica que se ajustan los centros a los requerimientos funcionales y dimensionales que garantizan su utilización autónoma y con comodidad a cualquier persona, incluidas aquellas con alguna limitación. (Art. 12 Ley de Cantabria 3/96 de 24 de septiembre sobre accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas, urbanísticas y de la comunicación).

Muchos empresarios, al conocer los centros, quedan sorprendidos de la capacidad de la persona para integrarse en los procesos industriales, rompiendo la imagen de “trabajo adaptado” que con frecuencia se

piensa que precisan. Esta visión, ha permitido que 1600 personas hayan podido acceder a un empleo protegido o a un empleo ordinario.

Con todos estos datos y la experiencia de Amica, se puede concluir que desde el ámbito de la discapacidad y por tanto desde la profesionalidad se han desarrollado muchos proyectos cuya **experiencia puede ser transferible** a otros ámbitos y a otros sectores. Hasta hace relativamente pocos años, los proyectos sociales eran fundamentalmente emprendidos por personas voluntarias; en la actualidad la mayor parte de son desarrollados por profesionales, que han sido capaces de dotar a los proyectos de una serie de criterios de gestión basados en la cultura de la calidad.

Y precisamente, una de las grandes barreras que se han encontrado en estos tiempos de crisis para los proyectos emprendidos, es la fuerte competitividad de otras empresas que se apoyan sobre los pilares de un sistema capitalista más que sobre los de la economía social. Nuestra organización está basada en la democracia interna (son las personas las protagonistas y no el capital), carece de ánimo de lucro, (está reconocida de Utilidad Pública), el proyecto no es propiedad particular, sino de toda la sociedad, en estrecha colaboración con el Gobierno de Cantabria. Ha sido ejemplo de buena gestión a nivel europeo, por lograr la puesta en marcha de centros y servicios partiendo de cero.

Amica es la expresión de lo que la iniciativa organizada es capaz de hacer, de ser competente, y actuar en el mercado como una gran corporación, contando con un sistema de Gestión de la Calidad basado en principios de transparencia.

Una entidad que asume una enorme responsabilidad social manteniendo económicamente a centenares de familias de Cantabria, principalmente, a personas con mayores necesidades de apoyo, cuyos únicos recursos dependen de la buena marcha de la Asociación. Asumimos una responsabilidad enorme sabiendo que nos corresponde desarrollar una doble vertiente: la de apoyar a las personas en sus dificultades perso-

nales y la de crear la economía social necesaria para que cada persona tenga su oportunidad.

La gestión económica de Amica, la hace una entidad fuerte pero también podría tener su debilidad en la carencia de un respaldo económico, de un capital. Su garantía de continuidad, su mayor capital es el humano, es la unidad de todas las personas que estamos implicadas en este gran proyecto, y el apoyo de la sociedad.

En una situación de crisis económica son las personas y los grupos más vulnerables quienes sufren las peores consecuencias, y de nuevo Amica cumple una gran tarea como motor de la economía social en Cantabria.

## 2. Responsabilidad medioambiental

---

**El compromiso de Amica con el medioambiente es doble porque, no solo es una actividad económica que permite dar trabajo a más de 100 personas con discapacidad, sino que también forma parte de su ideario y de su responsabilidad social.**

Amica sigue una política integrada, basada en un sistema de gestión ambiental, considerando la variable medioambiental en los procesos, apostando por la formación del personal, y el apoyo a proveedores y clientes en su responsabilidad social corporativa en materia medioambiental, prestándoles una asesoría especializada.

Contamos con un **Plan de gestión sostenible de la red de centros** del grupo. Un conjunto de buenas prácticas encaminadas a una gestión del entorno en los centros, con unos criterios de sostenibilidad medioambiental y gestión eficiente de los recursos. Los criterios de gestión se centran en la reducción y tratamiento adecuado de los residuos generados, así como el uso de herramientas de trabajo con criterios de eficiencia energética.

Para ello se realizamos campañas de información y formación sobre el ahorro energético con el objetivo de implicar a todos en las medidas de ahorro, con un seguimiento exhaustivo mediante continuos controles del consumo de luz, agua y gas. También hemos implantado medidas técnicas de ahorro como los detectores de movimiento para encendido y apagado del sistema de iluminación, la adquisición de aparatos más eficientes y sin sustancias peligrosas, equipos informáticos energéticamente eficientes, el aislamiento térmico de las instalaciones de los centros para obtener un aprovechamiento de los sistemas de climatización,



ó el aprovechamiento al máximo la luz natural adaptando los horarios de trabajo. Se fomenta igualmente la reducción del consumo de papel, reutilizando para notas y borradores papel usado, imprimiendo a doble cara, evitando la impresión y fomentando el archivo con copia digitalizada, creando hábito de uso habitual de los documentos en formato electrónico, priorizando las comunicaciones por correo electrónico...

Por lo que respecta a la **gestión de residuos se llevan a cabo también** campañas de información para la minimización y correcta gestión de los residuos, entregando siempre los residuos peligrosos a gestores autorizados. Adquirimos los productos químicos menos agresivos con el medio ambiente (biodegradables, sin fosfato, etc.) y con envases retornables, entre otras medidas. El **Decálogo de las buenas prácticas en la vida diaria**, dirigido a todas las personas de Amica, sirve de guía cotidiana y para organizar periódicamente acciones de formación y concienciación.

La responsabilidad medioambiental se ha convertido también en un medio de vida, en una fuente de recursos para poder llevar a cabo otras actividades imprescindibles para el apoyo a las personas en SAEMA, que cuenta con una planta en la que se lleva a cabo la selección, fundamentalmente manual, de los envases de los contenedores amarillos para su posterior tratamiento por el gestor autorizado. Gestiona también la recogida de residuos tanto peligrosos como no peligrosos a empresas, el papel y el cartón en comercios, la recuperación paisajística de espacios degradados, el mantenimiento de zonas verdes, la destrucción de papel confidencial, la gestión de un punto limpio y diversas campañas de sensibilización medioambiental dirigidas tanto a colegios como a otros colectivos.

### 3. Promoción de derechos.

---

**Es una prioridad la formación dirigida a todos los grupos de interés en derechos humanos, organizando de forma permanente acciones para ello.**

El **Protocolo de actuación en la promoción de derechos de las personas con discapacidad** ofrece una información básica sobre los derechos de las personas con discapacidad, analizando diferentes situaciones y definiendo las líneas de actuación en caso de ser necesaria nuestra intervención, teniendo como referencia el Código de Buenas Prácticas y la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. Recopilamos en un documento las **Pautas de incidencia política** que sigue la entidad.

El equipo, vela por el ejercicio de derechos, analizando las situaciones irregulares, proponiendo actuaciones, así como su seguimiento y evaluación.

#### 4. Ejerciendo la solidaridad y la cooperación.

---

**El compromiso social es uno de los valores que han caracterizado a Amica desde su creación, procurando lo mejor, no solamente para sus asociados, sino para todas las personas que se encuentran en dificultad por sus limitaciones. Contribuyendo así en la construcción, mejora y transformación de la sociedad, desde el ejercicio de la solidaridad, donde todas las personas puedan participar plenamente y en condiciones de igualdad.**

##### 4.1. Fondo de solidaridad

Amica como entidad social no es ajena a las situaciones difíciles que muchas familias están viviendo desde hace unos años por motivo de la crisis en nuestro país. Por esta razón, dentro del Plan de Responsabilidad Social, Amica vio la necesidad de constituir un Fondo de Solidaridad para paliar estas situaciones en la medida de nuestras posibilidades, para que ninguna persona con discapacidad de nuestro entorno le falte el alimento, la medicación o la vivienda. Tres necesidades básicas, tres derechos fundamentales que nuestra Constitución obliga a garantizar.



El Fondo de Solidaridad tiene dos objetivos principales:

- Colaborar con otras organizaciones en proyectos de cooperación y/o emergencia.
- Contar con un sistema de ayudas puntuales a personas de la entidad con situación socioeconómica grave para dar respuesta a necesidades básicas (alimentación, vivienda, servicios básicos de agua y luz, medicación, ayudas técnicas, tratamientos especializados...)

El Fondo se nutre de aportaciones de las personas asociadas, donaciones y actividades solidarias en las que se implica a sus asociados y colaboradores.

Además la entidad cuenta con un sistema de becas para garantizar que ninguna persona deje de recibir apoyos por motivos económicos, cubriendo con ellas parte o la totalidad del coste del apoyo que requiere, cuando este no está financiado por una entidad pública o privada, así como el transporte para acudir al centro donde reciba el apoyo.

Así mismo promueve la participación en campañas solidarias aunando esfuerzos con otras entidades.

## 4.2. Voluntariado

Otro de los aspectos que trata de desarrollar la organización, es el voluntariado, tanto externo para colaborar en el desarrollo de actividades y apoyos a las personas, como el de las personas con discapacidad en otras organizaciones sociales, deportivas, ambientales, etc. aportando de este modo sus valores a la sociedad.

El voluntariado permite a las personas sentirse socialmente útiles, vivir nuevas experiencias, relacionarse, desarrollar competencias de trabajo colaborativo, conocer a distintos grupos, eliminar prejuicios y descubrir

valores en las personas con las que colabora. Es el desarrollo de la cooperación y la solidaridad de forma activa y cercana.

El voluntariado colabora con el personal en el acompañamiento de las personas para que puedan alcanzar sus objetivos, participa en la organización de actividades asociativas propias o en colaboración con otras entidades.

Las personas voluntarias pasan por un proceso de acogida en una entrevista en la que se le explica lo que es Amica, sus fines y objetivos, centros y servicios con los que cuenta, y opciones que se dan a la participación del voluntariado. Además sirve para conocer las inquietudes, los intereses que han motivado a la persona a solicitar su colaboración voluntaria con Amica. Una vez aceptada la participación, la persona responsable de Voluntariado le explica lo que se espera de su participación, le entrega documentación informativa de la Entidad, se firma un documento de aceptación mutua y relación no remunerada, en el que se incluye compromiso de protección de datos, respeto del código de buenas prácticas, autorización de imagen y la organización básica con derechos y deberes, reglamento de régimen interno. Para la incorporación, se realiza la contratación del seguro de responsabilidad civil y de accidentes.

El profesional establecido como referencia es el contacto permanente entre la persona voluntaria y el responsable de voluntariado. Es quien le coordina en cada momento para la realización de las actividades.

La participación de las personas con discapacidad como voluntarias se organiza desde las actividades previstas en su proyecto personal. Para su desarrollo se elige la actividad en las que pueden participar, ya sea de manera individual o en pequeño grupo, si es necesario cuentan con el apoyo de profesionales o de voluntariado para su realización

Además Amica ofrece la oportunidad de participar en sus actividades a las personas que tienen que prestar servicios a la comunidad, en es-

trecha coordinación con las entidades responsables del seguimiento de estas personas, principalmente menores.

### 4.3. Cooperación al desarrollo

La riqueza de conocimientos y de experiencias adquirida por Amica a lo largo de los años, a través de la colaboración con otras entidades, y de la participación en programas europeos y nacionales, planteó la necesidad de realizar un esfuerzo por transferir la metodología de trabajo en red a otras organizaciones de países en desarrollo. De este modo se devuelve a la sociedad el aprendizaje adquirido.

El Informe Mundial sobre discapacidad, realizado conjuntamente por la Organización Mundial de la Salud y el Grupo del Banco Mundial (2011), señala que más de mil millones de personas viven en todo el mundo con alguna forma de discapacidad, y más de dos tercios viven en países pobres o en desarrollo.



La discapacidad ha constituido un factor de discriminación social para las personas afectadas por esta condición. Este factor reduce sus posibilidades de acceso a servicios y a oportunidades de desarrollo, convirtiéndose en un obstáculo para poder incidir en los procesos políticos y en la toma de decisiones ciudadanas.

Uno de los fines de Amica es apoyar iniciativas que favorezcan la visibilidad de la discapacidad en los países empobrecidos, a través de la participación en programas de cooperación al desarrollo, establecimiento de convenios con entidades y organismo internacionales y en los propios países de actuación, aportando apoyo técnico para la consecución de la igualdad de derechos de las personas con discapacidad en estos países, destinando un porcentaje de los fondos propios y dedicación de su equipo técnico avanzando en iniciativas que favorezcan la visibilidad de la discapacidad.

En el año 1999 se inició la colaboración con organizaciones de América Latina. Las acciones realizadas han sido tanto de colaboración técnica y económica con entidades sociales, como de formación de especialistas en la atención y desarrollo de programas para personas con discapacidad.

### **Proyectos desarrollados:**

#### ✓ ***Programa Amica - Oruro (Bolivia).***

Nace como un Programa de Formación y Capacitación para el empleo de personas jóvenes con discapacidad, desarrollado en colaboración con la Asociación Khuskan Jaku, entidad local de Oruro, y el Hogar Sagrado Corazón, dedicada a la acogida a personas enfermas y/o con discapacidad que no cuentan con familia que les acoja.

En este programa, con apoyo algunos años del Gobierno de Cantabria, se han desarrollado acciones de formación y capacitación

a profesionales en la zona y a través de estancias en Amica en la rehabilitación, la atención de día y en algunos casos en su propio domicilio.

✓ ***Programa Medioambiental en Managua, Nicaragua.***

En el año 2010, se inicia el desarrollo del programa Gestión de los Recursos Naturales para la Educación Ambiental y el Desarrollo de grupos excluidos en Finca Las Delicias, Managua, que incluía la formación de profesionales en atención a la discapacidad, monitores para la puesta en marcha de acción medioambientales de recuperación paisajística, educación y sensibilización, formación de personas en riesgo de exclusión por pobreza o discapacidad y la puesta en marcha de un Centro de Divulgación medioambiental.

En este programa, que se contó con la colaboración del Gobierno de Cantabria y la Oficina Técnica de Cooperación Española en Nicaragua, sólo se pudo desarrollar la primera fase por escasa colaboración de las instituciones locales, que cambiaron de política de colaboración con las organizaciones no gubernamentales.

✓ ***Programa de apoyo técnico con entidades del Departamento de Bolívar, Colombia.***

- **Fundación Casa del Niño, en San Juan Nepomuceno.** Se estableció un convenio de colaboración para articular la colaboración y apoyar a los equipos con los que cuenta la Fundación, trabajando en los diferentes centros de atención a niños y niñas con discapacidades en Bolívar, incluido el intercambio de experiencias mediante teleformación y estancias en Amica.
- **Fundación Progreso y Salud de la Universidad de Cartagena de Indias.** Se han realizado varios encuentros presenciales en

España y a través de videoconferencia para intercambiar experiencias en cuanto a la escolarización de la población infantil con discapacidad en los centros ordinarios que se ha puesto en marcha en Colombia en aplicación de la Convención de los Derechos de las personas con discapacidad.

- Con el **Ministerio de Salud de Colombia** se ha planteado establecer un convenio de colaboración para desarrollar la primera experiencia del Proyecto “Hacer visible la discapacidad en los países empobrecidos”, cuyo objetivo es contribuir conocer la situación de cada persona con discapacidad, implantando baremos de evaluación acordes con la CIF y desarrollando censos en los países pobres, identificando a cada persona y otorgándole el derecho promulgado en la Convención Internacional de Derechos de la Personas con Discapacidad de tener reconocida su discapacidad.
- **Convenio de colaboración con Manos Unidas**, en 2108, para apoyar el desarrollo de programas en África que incluyan a la población con discapacidad. El primer programa al que aportan fondos propios es el de “Sensibilizarnos y atención comunitaria en Salud mental” que se desarrolla en Angola, en la provincia de Huila

### **Promoción de acciones formativas y de sensibilización**

**“I Jornadas de cooperación y Discapacidad” en Cantabria.** Celebradas en Santander en 2003 a propuesta de Amica, organizadas por el IMSERSO, con la colaboración del Gobierno de Cantabria, Congreso de Diputados y la Agencia Española de Cooperación Internacional.

En Agosto de 2007 se desarrollan las **“Primeras jornadas sobre discapacidad, desarrollo y cooperación”**, en la ciudad de La Paz (Bolivia). Iniciativa promovida con la Embajada de España en Bolivia, la Agencia Española de Cooperación Internacional, el Gobierno de Cantabria,

la Asociación Kuskan Jaku y CONALPEDIS (Comité Nacional de la persona con discapacidad de Bolivia), con el fin de fortalecer la colaboración entre las organizaciones no gubernamentales de desarrollo, las entidades sociales y las administraciones públicas.

En 2010 y 2011 se ha colaborado en el desarrollo del **Diplomado en Discapacidad Intelectual que se realizó en la Universidad Centroamericana en Nicaragua**, impartiendo clases, a través en la sede de la propia universidad y a través de videoconferencia.

En el año 2011 de desarrollo **el proyecto de sensibilización “Discapacidad y pobreza: la población invisible en los Objetivos del Desarrollo del Milenio”** en el cual se elaboró un audiovisual para su difusión a través de las redes sociales y material gráfico de sensibilización.

#### **Otras alianzas de cooperación:**

Con la **Organización Iberoamericana de la Seguridad Social (OISS), en Argentina**, con la **Fundación Padre Mario**, en Buenos Aires, se ha asesorado para la puesta en marcha de una lavandería industrial para dar servicio a la hostelería. Y con el **Centro de Capacitación y Recursos de Apoyo para la Inclusión (CCRAI)**. Se realizaron encuentros de intercambio de modelos de apoyo en España y en Buenos Aires

Con el **IMSERSO**, se ha realizado formación a través de los centros de formación de la Agencia Española de Cooperación al Desarrollo en Guatemala y Bolivia.

Fruto de esta experiencia Amica ha hecho aportaciones al Plan Director de la Cooperación Española 2009 -2012 a través del Gobierno de Cantabria, para que se incorpore la discapacidad en las estrategias de actuación de la Cooperación Española.

## 5. Impacto en la sociedad

---

### **Ensayo de un modelo de apoyos poniendo en valor a la persona**

Amica ha aportado un modelo innovador de apoyo a las personas, que genera mayor autonomía y participación en la comunidad. Ha puesto en marcha experiencias que ponen de manifiesto su apuesta por la innovación, que han servido de modelo para otras entidades tanto públicas como privadas.

La experiencia desarrollada con la puesta en marcha del centro de día “La Barca”, para apoyar a personas con grandes discapacidades y lograr que tuviesen posibilidades de aprender a valerse por sí mismas, contribuyó activamente en el modelo actual de centros de día. Una experiencia pionera en la sociedad española, tanto por su estructura como por la visión sobre los apoyos individualizados que se prestaban a la persona que sentó las bases del modelo de centro de día en unidades familiares. La iniciativa fue galardonada en 1990 con el **Premio Helios de la Unión Europea**.

Durante las últimas dos décadas y media Amica ha contribuido a la superación del modelo de residencias 24 horas, con la creación de viviendas para las personas que precisan apoyos continuos para la realización de las actividades de la vida diaria. La propuesta desarrollada combina la atención en centro de día en horario de actividad cotidiana con el alojamiento en las viviendas, denominadas “**casas**” porque pretenden ser el hogar de cada persona que allí vive, huyendo de los entornos masificados.

### **Propuesta de una nueva metodología de formación para el empleo**

Aportación de un diseño de formación laboral, similar a lo que actualmente se denomina formación dual, desde hace más de 25 años, combinando la capacitación laboral con la práctica en los propios centros de trabajo, generando itinerarios individualizados y de continuidad para que las personas logren un empleo.



## Creación de economía social sostenible

Generación de riqueza, desarrollando proyectos sostenibles, inicialmente cofinanciados por la Unión Europea que perduran, manteniendo su plena actividad pasados 25 años:

- Programa comunitario EMPLEO: HORIZON I (1992-1994): se participó con el Proyecto de Integración Social y Laboral para personas con “minusvalía” en, con él se pone en marcha la estructura de formación asociada al empleo, el desarrollo de una empresa protegida en 1994 en el Centro de Formación y Empleo “Horizon”, con desarrollo de un centro especial de empleo para todo tipo de discapacidades, en la primera lavandería industrial y un taller de confección industrial.
- Programa comunitario HORIZON II (1995-1997): desarrollando el Proyecto FORMA, con el que se puso en marcha la estructura



de apoyo al empleo ordinario para posibilitar el acceso de personas con discapacidad al mercado ordinario de trabajo (1996), así como otra estructura de formación vinculada al empleo, poniéndose en marcha en 1995 la mayor planta de lavado en Cantabria.

- Programa comunitario HORIZON III (1998-2000), en el que se participó con el proyecto ENTORNO, formando en servicios de medio ambiente, poniendo en marcha en 1999 una nueva estructura de formativo laboral en las instalaciones del Centro de Formación y Empleo “Entorno” en Santander, que cuenta con una planta de clasificación de envases, provenientes de la recogida selectiva de residuos urbanos e iniciando la actividad medioambiental de recuperación paisajística, en la que se realizan actuaciones de limpieza, conservación y recuperación de espacios degradados.
- Programa comunitario HORIZON III (1998-2000): se participó con el proyecto INICIA promovido por la Dirección General de Salud Mental (Cantabria), Amica, el C. H. Padre Menni y ASCA-SAM, poniendo en marcha la estructura de rehabilitación psicosocial, formación prelaboral asesoramiento, apoyo familiar e investigación para personas con enfermedad mental.

En estos años han tenido la oportunidad de formarse en un oficio casi 4.000 personas

Actualmente más de 600 personas trabajando de forma estable en la Asociación y en sus centros de empleo protegido.

A lo largo de estos años un impacto clave ha sido que 1.600 personas han accedido a un empleo protegido u ordinario, pasando a ser personas activas y contribuyentes. Se genera riqueza, se va cambiando la imagen de las personas con discapacidad al mostrar sus capacidades laborales y se reduce gasto social para pagar pensiones y prestaciones de desempleo y asistenciales.

Hay estudios que demuestran que los centros especiales de empleo de cada euro recibido de las administraciones públicas, devuelven a la sociedad 1,44.

### **Dinamización de la economía local**

Amica genera anualmente 8.820.000 € en salarios de sus trabajadores. (Año 2017). El presupuesto anual es superior a 16 millones de euros en el último ejercicio, y la ejecución presupuestaria en su historia ha sido: gastos 244.816.219,75 € e ingresos AMICA 258.518.313,73 €

Las inversiones realizadas en su trayectoria superan los 46 millones de euros.

### **Ensayando cómo realizar cooperación internacional en discapacidad**

En la Cooperación al Desarrollo, a lo largo de 15 años en Bolivia más de medio millar de personas con discapacidad en situación de pobreza han recibido apoyos de atención de día, formación laboral, autonomía personal, rehabilitación, apoyo psicológico a través del programa Amica Oruro.

El aprendizaje realizado de cómo abordar el fenómeno de la discapacidad en países en desarrollo, ha propiciado la propuesta de acción mundial para contar con un censo de los mil millones de personas con discapacidad y una bigdata combinada que permita conocer a fondo este fenómeno en el siglo XXI.

### **Cambio de visión sobre la discapacidad**

Propiciar el cambio de paradigma sobre la concepción de la discapacidad donde el entorno juega un papel relevante y que se ha visto reflejado en la CIF, ha sido sin duda una de las grandes aportaciones de Amica.

La activa aportación en la redacción de la Ley de Derechos y Servicios Sociales de Cantabria, y elaboración de las bases cambiando el enfoque de beneficencia por el de derechos, y posteriores normas de su desarrollo. La colaboración en el desarrollo de la Ley ha contribuido a avanzar de un enfoque asistencial a otro basado en los derechos.

Este enfoque tiene un impacto social importante pues obliga a que se vaya cambiando el entorno, con mejoras para favorecer la inclusión social de las personas. Igualmente ya no se puede orientar a las personas por el tipo de discapacidad sino valorando sus capacidades. Muchas entidades en Cantabria, en España y en el mundo van compartiendo esta filosofía y por tanto evolucionando en sus modelos.

### **Reconocimiento de la autonomía personal como un derecho**

Las aportaciones al Libro Blanco de la dependencia y a Ley de Autonomía personal en la comparecencia en el Congreso de Diputados en mayo del 2005. Proceso que culminó con la aprobación en 2006 de la Ley, que supuso un paso gigantesco en el reconocimiento del derecho a la autonomía personal, paradigma en el que Amica venía trabajando desde sus orígenes.

### **Transferencia de conocimiento a organismos públicos y privados**

Durante tres años 2011-13 se desarrolla un plan de formación a todo el personal (más de 700 profesionales y técnicos) y el equipo directivo del IVAS en Valencia, transfiriendo la experiencia de Amica y el modelo de apoyos en la comunidad ejerciendo derechos de ciudadanía.

Asimismo se realiza en Navarra formación en 2008 sobre la cultura de la calidad y el modelo de gestión a las organizaciones sociales, y se asesora al Gobierno sobre estrategias en la innovación en servicios sociales. Resultado de ello se crea en 2011 la Agencia Navarra para la Autonomía Personal, cambiando el enfoque de atención a la dependencia por el de promoción de la autonomía.

## **Lucha contra la pobreza vinculada a la discapacidad**

En 2010 la asamblea de socios aprueba la creación del Fondo de Solidaridad para dar respuesta a las necesidades de personas y familias en situación de vulnerabilidad, que reciben apoyos en Amica. Estas ayudas complementan y están coordinadas con los servicios sociales de zona y el resto de entidades que apoya este tipo de situaciones.

También se han mantenido la alimentación durante tres años de la escuela La Esperanza que atiende a niños y niñas del vertedero de la Chureca en Managua. Más de 320 pequeños han recibido alimentación durante el desayuno y el almuerzo.

## **La comunicación de las ideas cambiando la mentalidad social**

Ha sido especialmente intensa la labor de divulgación a través de diferentes medios de comunicación:

- Publicación de la trilogía Tomás Castillo, Déjame intentarlo, Aprendiendo a vivir y Avanzar en mi Independencia, publicaciones que además de su carácter divulgativo, son de referencia en estudios universitarios.
- Edición de los libros “Descubriendo capacidades”, con motivo del 25 aniversario de Amica, reflejando los principios y valores que han regido su trayectoria y “20 años creando oportunidades de empleo”, donde se refleja la experiencia de creación de economía social para las personas.
- Emisión de más de 400 programas “Descubriendo capacidades” en Radio Nacional, sobre todo tipo de temas relacionados con la discapacidad.
- Participación en Foros, conferencias, seminarios, cursos presentando el trabajo desarrollado y las ideas que defendemos

- Presencia en la redes sociales mediante Facebook con 2430 seguidores y Twitter, con 3500 seguidores
- -Mantenimiento de la web amica.es con más de 76.500 visitas anuales
- -Publicación cuatrimestral de la revista El Boletín, con 2300 ejemplares en formato papel y 2500 formato digital
- Publicación mensual de un boletín interno

### **Aumento de hábitos de la población para reciclar y conservar el medio ambiente,**

Hemos llegado de forma directa a través de nuestras campañas de divulgación ambiental a 62.100 personas, que les hemos transmitido cómo, con un gesto tan sencillo como es el de separar los residuos que generamos y depositar los envases, el papel y cartón y el vidrio en sus contenedores correspondientes, ayudan a conservar el medio ambiente, y contribuir a crear y mantener puestos de trabajo para personas con discapacidad.

Amica ha seleccionado casi 50 millones de kilogramos de envases que han producido un ahorro de emisiones de CO<sub>2</sub> de 40 millones de Kg.... y contribuido a la recuperación de 108.823 toneladas de papel que han evitado la tala de 1.632.345 árboles. (la media de árboles que se evitan talar para hacer una tonelada de papel, es de 15 árbol )

## **6. Una trayectoria reconocida**

El modelo que desarrolla Amica va calando y siendo conocido, en parte gracias a los premios y reconocimientos que recibe:

- En 1990 recibe el **premio HELIOS** (Tercera acción comunitaria a favor de las personas minusválidas) en la categoría “Alojamiento en las viviendas particulares de los minusválidos”.

- En 1995 es reconocida la entidad con el **Premio INSERSO** a la integración laboral, en su primera convocatoria por el proyecto “Soemca: Un paso hacia la integración”.
- En 1995 el Ayuntamiento de Torrelavega otorga **Diploma** a Amica por el **I Centenario** de la Ciudad.
- En el 2001 la OMS reconoce la participación de Amica en la elaboración de la **Clasificación Internacional del funcionamiento, de la discapacidad y de la salud (CIF)**.
- En el 2002 la Dirección General de Tráfico concede el **2º Premio Nacional de Teatro sobre Educación Vial**, al Centro de día La Vega por la obra de teatro negro “Aventuras de un ciudadano”
- En 2003 el **Primer Premio a la Calidad en la Movilidad** en el marco del **Programa Leonardo da Vinci** como promotor del Proyecto “Formación en protección medioambiental”
- En 2004 la **Fundación Lealtad** otorga el **I Informe de Transparencia y buenas prácticas**, renovado bianualmente hasta 2017.
- En 2004 **Premio Infanta Cristina al Mérito Social** a la familia Sainz Martínez, cuyos hijos acuden al centro La Barca,” por la forma de aceptar, cuidar y amar a sus tres hijos afectados de grave discapacidad”.
- En 2005 se logra la certificación expedida por AENOR siguiendo los criterios del **Modelo EFQM de Excelencia**. En 2008 logra el sello del **Nivel +400** renovado en 2010, 2013 y 2015. En 2017 alcanza **Nivel 500 +**
- En 2005 la Asociación Montañesa de Ayuda al Toxicómano (**AMAT**) reconoce la colaboración en su 20 Aniversario.

- En 2006, se concede el **Premio “Innovación en las medidas de superación de la discapacidad”** promovido por la Fundación MAPFRE, al proyecto “Descubriendo Capacidades: Experiencia de vida autónoma para personas con graves discapacidades”
- En 2006 el Ayuntamiento de Torrelavega le concede por unanimidad de toda la corporación el **Premio a la Defensa de los Valores Humanos**.
- En 2007 SOEMCA EMPLEO S.L., Centro Especial de Empleo de AMICA obtiene la concesión por AENOR del Certificado de Registro de Empresa y el derecho de uso de la marca AENOR de Registro de Empresa con el nº ER-0031/2007, que evidencia la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad de las Lavanderías Industriales, Alba 2 y Alba 3 con la norma UNE-EN ISO 9001:2000. Renovándose en Enero de 2010 con la norma UNE-EN **ISO 9001:2008** y en vigor hasta la actualidad
- **Segundo Premio a la Innovación y Mejora de los Servicios Públicos en la Administración de la Comunidad Autónoma de Cantabria** en su primera edición en 2007, en la modalidad dirigida a las organizaciones y entidades sin ánimo de lucro, asociaciones ciudadanas, centros educativos y asociaciones de carácter social, reconociendo que las actuaciones llevadas a cabo por Amica redundan de manera directa en la calidad de los servicios que presta.
- Accésit a Amica por su proyecto “Divulgación Ambiental en el Centro Entorno” presentado a la modalidad A-2 del **XII Certamen Humanidad y Medio** del Ayuntamiento de Camarugo en 2007
- **Sobresaliente 2008**, concedido por Colegios Torrevelo y Peñalabra a los valores, sociales, principalmente en Cantabria.



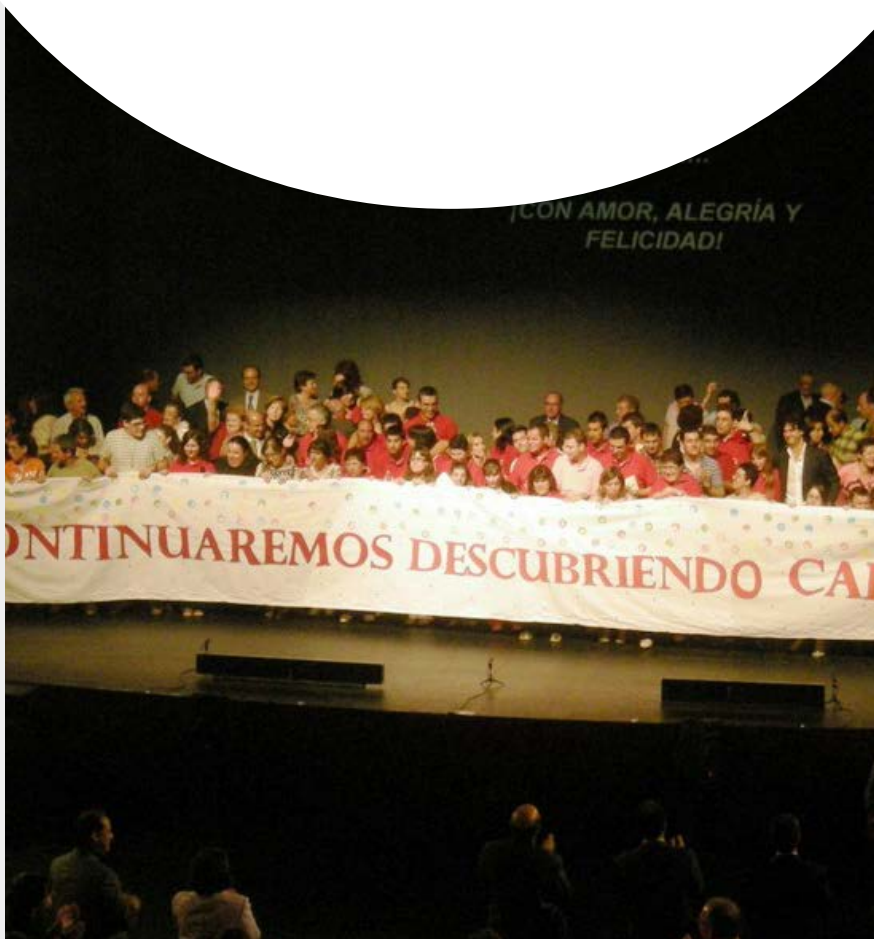
- **En 2008 Certificado de Excelencia en Prevención de Riesgos Laborales**, al superar con éxito la auditoría reglamentaria de su sistema de gestión de prevención, realizado por Adpreven Auditoría & Consultoría PRL.
- En 2008 **Fundación Obra San Martín** reconoce con el San Martín de la Media Capa a Tomás Castillo y Amica.
- En 2009 el **Parlamento de Cantabria** reconoce la labor social de Amica en su 25 Aniversario.
- En 2009 el **Ayuntamiento de Santander** reconoce en el 25 Aniversario la trayectoria en el Desarrollo Integral, La Autonomía Personal y la Igualdad de Oportunidades y Derechos para las personas con discapacidad.
- En 2009 la Cámara Oficial de Comercio e Industria de Torrelavega concede una **Distinción por la Trayectoria Social y Empresarial** en el 25 Aniversario.
- En 2009 **Segundo Premio a la Innovación y Mejora de los Servicios Públicos en la Administración de la Comunidad** Autónoma de Cantabria en su segunda edición al trabajo titulado “Hacia un modelo de excelencia en AMICA”.
- En 2009 el **Club Rotario de Torrelavega** otorga una Mención a Amica en su 25 Aniversario por su implicación y esfuerzo en la Integración Social.
- En 2010 **AMAT** (Asociación Montañesa de Ayuda al Toxicómano) reconoce la colaboración en su 25 aniversario.
- **2º premio del II Certamen de Fotografía** “José Félix García Calleja” del Consejo de la Juventud de Cantabria con la temática “Discapacidad y derechos de las personas con discapacidad”

- En 2011 El Buciero, centro de Amica fue seleccionado como **centro de buenas prácticas en desarrollo rural y personas con discapacidad**
- En 2012 se otorga a Amica **una medalla conmemorativa con motivo del XXX Aniversario de la UNED**, por su especial vinculación cooperando educativamente y por su compromiso con los alumnos en la realización de prácticas educativas.
- En 2012 Reconocimiento a Amica y a Saema Empleo en el **Programa Objetivo o accidentes de trabajo 2009-2012** del Gobierno de Cantabria
- En 2013 **I Premio Solidario de la ONCE** en Cantabria a Radio Nacional de España en el apartado de **Proyecto de Comunicación**, por su programa “Descubriendo capacidades”, en colaboración con Amica
- En 2013 **Premio Prácticas sostenibles** del Ayuntamiento de Camargo a la Asociación Amica en el XVIII Certamen Humanidad y Medio Ambiente
- **En 2013 Premio al emprendedor social** que concede Ernst&Young a Tomas Castillo, director gerente del grupo Amica, en un acto presidido por el ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria.
- **Premio Reina Sofía de Rehabilitación y de Integración 2013** a Khuskan Jaku contraparte de Amica en Bolivia.
- **Mención especial en la VI convocatoria en 2013 de los Premios Integra del BBVA**, por “su fuerte compromiso con todo tipo de discapacidad, su innovación en sus líneas de actividad y el mantenimiento de una alta calidad, tanto en los procesos de gestión, como en los servicios que realiza”.

- 2014, accésit en la categoría de Comunicación y Dependencia” de los **Premios Dependencia y Sociedad de la Fundación CA-SER**, por el Programa: “Descubriendo Capacidades” que desarrolla junto a Radio Nacional de España en Cantabria.
- En 2014 Concesión a Soemca Empleo SL del **Distintivo “Igualdad en la Empresa”** otorgada por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad
- En 2015 Amica es finalista en los **Premios Nacionales CEX 2015** a las buenas prácticas de gestión y excelencia empresarial por el proyecto “Innovando para nuestros clientes. Sistema de alquiler y lavado por radio frecuencia” que desarrolla Soemca Empleo SL
- En 2016 Saema Empleo SL, obtiene el Certificado del Sistema de Gestión Ambiental GA-2016/0018 otorgado por AENOR, conforme a la **Norma ISO 14001:2004** para sus actividades del Centro de Recuperación y Reciclado hasta 2018
- En 2016 se reconocen por el Ministerio las **buenas prácticas de Soemca** en “Medidas para combatir la brecha salarial de género” desde la Red de empresas con distintivo en Igualdad en la Empresa.
- En 2018 Publica su **Memoria de Responsabilidad social** en el registro de la Dirección General de trabajo autónomo, de la Economía social y de la Responsabilidad social de las empresas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social
- En 2018 se adhiere al Pacto Mundial de Naciones Unidas (Global Compact)
- SOEMCA finalista del Premio Nestlé Proveedor Sostenible 2018, en la categoría de **“Contribución a la sociedad y mejora**

**de la calidad de vida** por el proyecto de Igualdad; **“Promoción de las Políticas de Igualdad de las mujeres más desfavorecidas.**

# Algunas claves humanas del éxito del proyecto





La historia de Amica está cargada de anécdotas que han determinado su continuidad y mostrado la valentía de sus dirigentes, la pericia, la tenacidad, y el carácter emprendedor. Como en la vida de una persona, hay momentos claves que pueden determinar todo el futuro y en los que es preciso poner en marcha las mejores cualidades de las personas.

La primera y difícil decisión del equipo inicial era prescindir de la seguridad que aportaba trabajar en un servicio municipal, para emprender la aventura de crear una asociación sin recursos, solo contábamos con nuestra ilusión y claridad de ideas. Creíamos en el proyecto y tras un debate en la casa de La Veguilla decidimos lanzarnos.

**-Tenemos que lanzarnos sin miedo-** Pero todos teníamos cierto temor al futuro.

En esa decisión consensuada tomada por cinco personas, Isabel, las dos Carmen (Iglesias y Narváez), Paquita y Tomás, se fraguó la columna central que sigue vertebrando hoy el enorme equipo de 170 profesionales de Amica. Desde entonces el consenso en las grandes decisiones ha formado parte de nuestra genética organizacional.

La segunda fue sin duda la Asamblea constituyente, en la que 16 personas, familiares y profesionales, firmábamos un acta que selló la alianza que ha servido de cimentación en el que se basa todo el proyecto entre familiares, profesionales y personas usuarias. Teníamos la sensación de que algo importante comenzaba, pero eran tan débiles escasos recursos que compartíamos cierta desazón. Pero paríamos de una enorme confianza en lo que las personas trabajando juntas podemos hacer.

**-Lo que hacemos es por nuestros hijos-** Apuntilló en su primer discurso el primer presidente, Agustín Bárcena. Desde el inicio hemos tenido la PERSONA como eje de todo lo que se ha hecho.

Alquilamos el primer local que haría de sede social y centro de tratamientos de “estimulación precoz” -que así se conocía entonces la

atención temprana-, y atención a adultos en la calle Consolación, 21 de Torrelavega. Tenía unos 40 metros cuadrados, generosamente contados. Había que distribuirlo con paredes insonorizadas. Se nos ocurrió hacerlo con tableros de madera, uniendo dos y dejando un hueco entre ellos para rellenarlo de serrín. La escalera era tan estrecha que apenas podían subir con objetos de cierto volumen. Un diminuto ascensor obligaba a estrechar el abdomen para cerrar las puertas, y si subía otra persona debían echarse contra las esquinas para caber. Aquellos tableros tuvieron que subirse por los ventanales, con un enorme riesgo de caída sobre algún coche aparcado o algún peatón. Aún recuerdo la sensación de temblor en las piernas y de miedo en el estómago.

Todos los trabajos se hacían con familiares, Luis, Pedro, Pachín, José Luis y otros voluntarios que después de aquella faena tenía que volver a casa a darse una buena ducha para quitarse el sudor mezclado con el aquel polvo de madera que desprendía el serrín. En pocas semanas dedicándole tardes y fines de semana, dejamos preparado el centro. Aquello marcó el carácter colaborador entre familiares y profesionales, pero sobre todo la implicación de algunas familias en la Asociación, que entró a formar parte de sus vidas y a la que desde entonces han defendido como si fuera su familia.

Nuestra primera reunión para solicitar apoyo institucional fue con el consejero de Bienestar Social en la recientemente constituida Autonomía de Cantabria. Nadie nos conocía, por lo que había sido muy difícil conseguir la entrevista. Siempre íbamos un grupo de la Junta Directiva. Fue tanta nuestra insistencia que nos recibió con cierto enfado.

**-¿Ustedes qué coño quieren de la Diputación?-** Nos interrogó sin apenas habernos sentado.

**-Que se cumpla la ley con las personas y lleguen las ayudas que les corresponden-**. Le dije con firmeza y cierto temor a que nos echara del despacho.



**-Lo que viene para mi hijo es para mi hijo-**. Apostilló Luis con una firmeza que sentenció el carácter de aquella reunión, que discurrió después muy relajada.

Con ese comienzo de demostración de firmeza abrimos las puertas de la Asociación en el Gobierno de Cantabria.

**-¡Vaya huevos que le habéis echao!** - Comentó Enrique a la salida, en un ambiente de satisfacción por haber conseguido poner nuestro proyecto en la mesa de la Diputación Regional. Sin duda nuestra convicción y empeño en aquello que comenzaba llamaba la atención.

La segunda reunión oficial fue con el director provincial del IMSERSO, Jesús Corona. Acudíamos un grupo a reclamar las ayudas que venían de Madrid, ya que aún no estaba transferidas las competencias.

**-¿Son ustedes conscientes de la responsabilidad y obligaciones que asumen al contratar a los profesionales en la Asociación: pago de nóminas, de seguros sociales...?"** - Advirtió el director provincial a las familias.

**-Sí que lo somos, y queremos que nuestros hijos sean atendidos por ellos, porque son los únicos que les han dedicado atención como merecen-**. Contestó rápidamente Rosi.

**-Con familiares tan comprometidos este proyecto saldrá adelante. Tendrán el apoyo del IMSERSO-**. Concluyó la reunión el director con expresión de sorpresa y cierta admiración ante nuestra firme determinación.

Tan solo 6 años después nos propondría presentarnos al Premio Helios de la Unión Europea.

**-La iniciativa que habéis desarrollado en el centro de día merece que la presentéis a este premio por su singularidad y originalidad. ¡Ánimo**

***y presentaros! Necesitamos urgente que redactéis una memoria del proyecto-*** Dijo en una conversación telefónica que siempre se recordará por el enorme vértigo produjo en el equipo.

Todo había comenzado en la casa de La Veguilla que era propiedad de la familia Noriega. Se la habían cedido al Ayuntamiento de Torrelavega, cuando éramos Servicio Municipal de Educación Especial, y allí se iniciaron las actividades de la atención de adultos configurando lo que sería un centro de día. Al constituir la Asociación y dejar de depender del Ayuntamiento, la familia propietaria no dudó en mantener la cesión a las personas a las que se dedicaba aquella casa.

***-La casa es para estos muchachos, y se la cederemos a quien los atienda-***. Dijo Francisco, en representación de la familia.

Aquel apoyo marcó un hito en la historia de la Amica. Desde entonces muchas personas, cantidad de familias e instituciones, han logrado con su colaboración que lo hayamos convertido en un gran proyecto.

La iniciativa del Centro de Día creció. Tuvimos que pensar en el traslado, y buscamos nueva casa, para lo que acudimos de nuevo a la Diputación. El director regional, Leopoldo Sañudo, nos acompañó en la selección final. Estábamos más decididos por una casa adosada que por otra más grande y funcional que estaba en una parcela anexa. Al verlas el director nos dijo:

***-Elegir la más grande. Tiene muchas más posibilidades-***.

Así se hizo, la Diputación nos daría una subvención para la compra repartida en cuatro años. ¿Pero, cómo financiar aquella operación sin dinero para afrontar aquella “enorme inversión” de 60.000 euros? Se acudió al mismísimo presidente del Banco Santander, Emilio Botín. El director de la oficina de Puente San Miguel, Guillermo, tenía el encargo del cuidado de la casa de la familia y acceso directo al presidente. Se le pidió que nos consiguiera una cita. Tomás y Agustín, muy nerviosos, le

expusieron el proyecto del centro y el problema que había de financiar su compra.

**-Como garantía de la operación podemos hipotecar la casa-**. Se le propuso para conseguir el sí tan deseado.

**-Si ustedes no pueden pagar, ¡cómo voy yo a dejarles sin el centro a estas personas! Preferiría ponerlo de mi bolsillo-**. Afirmó con una rotundidad propia de quien está acostumbrado a tomar grandes decisiones sin miedo.

Se había conseguido algo más que el primer préstamo. Se iniciaba un apoyo financiero a los proyectos de la Asociación que marcarían el futuro. Desde entonces no se ha esperado a tener disponibilidad de subvenciones. Se viene avanzado con los proyectos, mientras llegan las ayudas, financiándolos con la banca. Por eso ninguna iniciativa de Amica ha quedado en suspenso.

Conseguir el Premio Helios fue algo increíble. Que una asociación de tan reciente creación, liderada por un grupo de profesionales rondando de media la treintena, apoyados por unos familiares que, a pesar de la juventud, creían en las ideas que se les proponía. Se celebró con presencia de autoridades. Vino la Ministra de Asuntos Sociales, Matilde Fernández, que nos dijo en el almuerzo:

**-He visto un proyecto austero, pero nada cutre, un equipo entusiasmado con ideas muy claras, innovando. Tenéis las puertas del Ministerio abiertas para lo que necesitéis-**.

Aquello significó un impulso enorme para acceder a las ayudas del Estado que permitiría sumarlas a los fondos europeos.

Una amenaza de bomba impidió la celebración de la ceremonia de entrega de premios en Londres, pero se mantuvo el viaje previsto, para conocer cómo se trabajaba la discapacidad en el Reino Unido, y el presi-

dente del Jurado, Wycliff Nobel, se había ofrecido a hacer de anfitrión. Unos meses más tarde en la celebración de la entrega del Premio Helios, que al final se celebró en la ciudad de Brighton, dijo:

***-En el norte de España hay una experiencia que hay que verla para crearla-***.

Aquel viaje significó la pérdida de todos los complejos provincianos. Una iniciativa desarrollada en un lugar remoto del sur de Europa podía compararse con los mejores. Una asociación casi desconocida se había convertido en un referente europeo y Amica era protagonista de esa historia.

Fue el inicio de la participación en programas europeos, del intercambio de ideas, de hacer propuestas de cambio en los modelos de atención. También de impulsar proyectos capaces de atender las necesidades de muchas personas.

Para ello hacía falta el apoyo del Director General del IMSERSO, Ángel Rodríguez Castedo, al que era muy difícil acceder. En conversación con el entonces director de la Oficina de Asuntos Sociales, Fernando Figueroa, se tuvo conocimiento de que vendría a clausurar un curso a la UIMP. Se ideó que sería una oportunidad abordarle en el tren. No se pensó dos veces. Paquita y Carmen llevaron a Tomás en coche a Reinosa. Esperó al tren que venía de Madrid. Se subió y buscó por los vagones hasta que lo encontrarlo. Por suerte estaba libre el asiento de al lado.

***-¡Hombre qué casualidad coincidir en el tren!*** Le saludó el director general, sorprendido.

***-Bueno, no es casualidad, antiguamente los gobernadores provinciales venían a recibir al límite de provincia a las autoridades. Yo vengo a darte la bienvenida y aprovechar en trayecto a Santander para comentarte un proyecto que tenemos.***

Con el apoyo del IMSERSO, y posteriormente de la Fundación ONCE y el Gobierno de Cantabria, el Proyecto de Integración Social y Laboral para las Personas con Discapacidad de Cantabria, salió adelante en el programa Horizon de la Unión Europea, y se convirtió en la realidad que hoy es toda la actividad de formación, empleo y paso a la empresa ordinaria.

Desde aquella improvisada entrevista se ha mantenido una relación con todos los directores y directoras generales del IMSERSO, y desarrollado diversos programas europeos, de investigación e intercambio entre las organizaciones.

La puesta en marcha de proyectos de tal envergadura tuvo momento muy duros. Se estaba gestando una gran iniciativa social en una región pequeña. Esto no siempre fue bien comprendido, especialmente en el gobierno de Juan Hormaechea, una época de reducción de subvenciones, incluso en 1992 no se ingresó ninguna ayuda. Se llegó a tener pendientes de pago seis nóminas; se produjeron situaciones de prestarse dinero entre las personas y utilizar la tarjeta de crédito todo lo que se podía para aplazar los pagos domésticos; creando incluso una “caja de resistencia”. Aquello fue una prueba de fuego. Se aprendió que sacar adelante un proyecto supone tener muy claro lo que se quiere y el compromiso de llevarlo hasta las últimas consecuencias.

La aventura inversora que implicaron los proyectos europeos estuvo plagada de tensiones financieras. Se pasó de tener una lavandería de 86 metros a estar construyendo un centro de confección y lavado de 2.300 metros cuadrados; y enrolados en compa de la Lavandería Garvia, la mayor de Cantabria. Todo ello concentrado en el año 1994. Nos convertimos de repente en la mayor iniciativa de lavado de la Región. Una mañana Gonzalo, el director financiero, vino al despacho muy agobiado, porque nos vencían letras por importe de 8 millones de pesetas (48.000 euros aproximadamente). Él siempre cuenta que Tomás le dijo con mucha tranquilidad:

## ***-¡Tú busca cuatro millones, y yo buscaré los otros cuatro!***

Al final de la mañana las letras quedaron pagadas. El episodio da idea de los enormes riesgos económicos que hemos sufrido, entendiendo que el dinero ha de estar al servicio de las personas, y que la economía social no está exenta de correr los mismos avatares que cualquier otro emprendedor sufre al poner en marcha su negocio. Las entidades sociales hemos de ser atrevidas para conseguir objetivos para las personas.

También las obras de Amica han tenido una cierta singularidad. Cuando adquirimos unas naves en aparente ruina para construir el Centro Horizon, el aspecto era tan deprimente al ver la vegetación crecida, las paredes con el revoco caído, el tejado medio descubierto, que alguien de la Junta Directiva al visitarlo dijo:

## ***-¿Pero aquí qué se puede hacer, si está todo en ruina?-***

*-Ya veréis cómo queda esto cuando lo restauremos-*. Contestó Tomás decididamente, dando tal apariencia de seguridad que toda la Junta apoyó comprar aquello.

Efectivamente quedó un flamante centro, como ha ocurrido con todos los edificios abandonados que hemos adquirido. Desde entonces, en cada inauguración, ponemos el ejemplo de que esto mismo ocurre con las personas. Por su apariencia no damos valor, despreciamos incluso sus posibilidades, pero cuando ponemos un proyecto sobre aquel edificio, cambia su apariencia y su utilidad, llamando la atención de la gente. Lo mismo ocurre con las personas, por grande que sea su discapacidad, si ponemos un proyecto en su vida, cambia por completo.

Se repetiría una situación muy tensa en 2001, ya con el gobierno de Martínez Sieso. La financiación de Amica se había convertido en un gran problema, una vez finalizados los proyectos europeos. Tomás puso su cargo a disposición del Claustro de Amica -porque es quien elige al gerente-, por si era un obstáculo para llegar a un acuerdo. A la

mañana siguiente, una llamada del presidente del Gobierno de Cantabria fue determinante:

***-Me he enterado de que quieres dimitir. Amica es una organización muy importante para Cantabria. Tú eres una persona necesaria para Amica y muy relevante en la Región. Te ruego que te mantengas al frente de este gran proyecto. Contareis en lo que podamos con el apoyo del Gobierno.***

Aquello significó el comienzo de una nueva etapa, en la que el Gobierno de Cantabria toma en cuenta de la responsabilidad que debe asumir con una entidad colaboradora de la Administración que presta servicio a más de 1700 personas cada año. Una vez más la firmeza, la constancia convertida en tenacidad, daba sus frutos.

En mayo de 2001 se culminaban momentos muy importantes, con la aprobación de la CIF por la Asamblea de la OMS en Ginebra. Cinco años antes José Luis Vázquez Barquero visitaba el Centro La Barca. Tenía la encomienda de organizar una red española para revisar la clasificación de la discapacidad (CIDDM), como responsable de la Unidad de Investigación en Psiquiatría del Hospital Universitario Marqués de Valdecilla. Sentados en el jardín dijo:

***-Vuestra experiencia nos interesa, puede ser útil para mucha gente. Si puedo contar con vosotros haremos un buen equipo-***

María José y Tomás se quedaron sorprendidos de que se ofreciera la posibilidad de aportar la visión de la discapacidad y la experiencia nada menos que a la Organización Mundial de la Salud. Había que aprovechar aquella oportunidad para que mucha gente pudiera disfrutar de los cambios conceptuales que se venía proponiendo en Amica.

Cuanto más complicada se presentaba la situación, parece que ha surgido un mayor espíritu de superación. Siempre ha habido personas

dispuestas a liderar Amica, con una entrega inusitada, como Miguel Ángel Merino, que sucedió a Agustín Bárcena en la presidencia.

**-Vivimos y queremos Amica como una parte de nuestras vidas-**, decía.

Las reuniones de la Comisión Ejecutiva han concentrado todas las tensiones sufridas para sacar adelante el día a día de la enorme responsabilidad social que supone mantener una enorme plantilla, lo han vivido todas las presidencias, incluida la actual de Mercedes del Hoyo. Todas coinciden en la entrega y profesionalidad de la secretaria, Marta.

**-No nos envíes mensajes a las 12 de la noche, esa es hora para estar con la familia-**. Le han dicho todas las presidencias sin lograr que les hiciera mucho caso.

**-Si yo estoy con la familia. Los mensajes los envío después, cuando están acostados-**. Solía responder, Marta, con una incansable sonrisa, como quien ha dormido incluso más de la cuenta.

Nicaragua, 2008, tras una agotadora jornada de trabajo y de calor, el equipo de Amica disfruta de una agradable velada amenizada por el cantante Carlos Mejía Godoy y una Toña bien fría (cerveza Nicaragüense). Todo el equipo bailando y cantando, pero el gerente deja de hablar, ojos caídos, cara de agotamiento. El equipo, muy a su pesar, decide llevarle al hotel (aunque por nosotros se hubiera quedado...), al llegar hacemos el amago de darle las buenas noches. Y de repente, Tomás con los ojos como platos, súper despierto y con la mejor de sus sonrisas salta:

**-¡¡NO, NO!! No podemos descansar. Tenemos que preparar la reunión de mañana.**

Estuvimos a punto de dejarle allí plantado y volver a la terracita. Pero su capacidad de ilusionar y motivar al equipo nos hizo olvidarnos de Carlos Mejía.



En 2014 en la primera visita a la Finca Mijares, impresionado por la maravilla del lugar y las posibilidades que ofrece, Tomás dijo:

***-Un sitio así tiene que ser para la gente, para que muchas personas puedan disfrutarlo. Pensaremos en un proyecto que sea un referente mundial de cómo poner en valor las capacidades de las personas-***

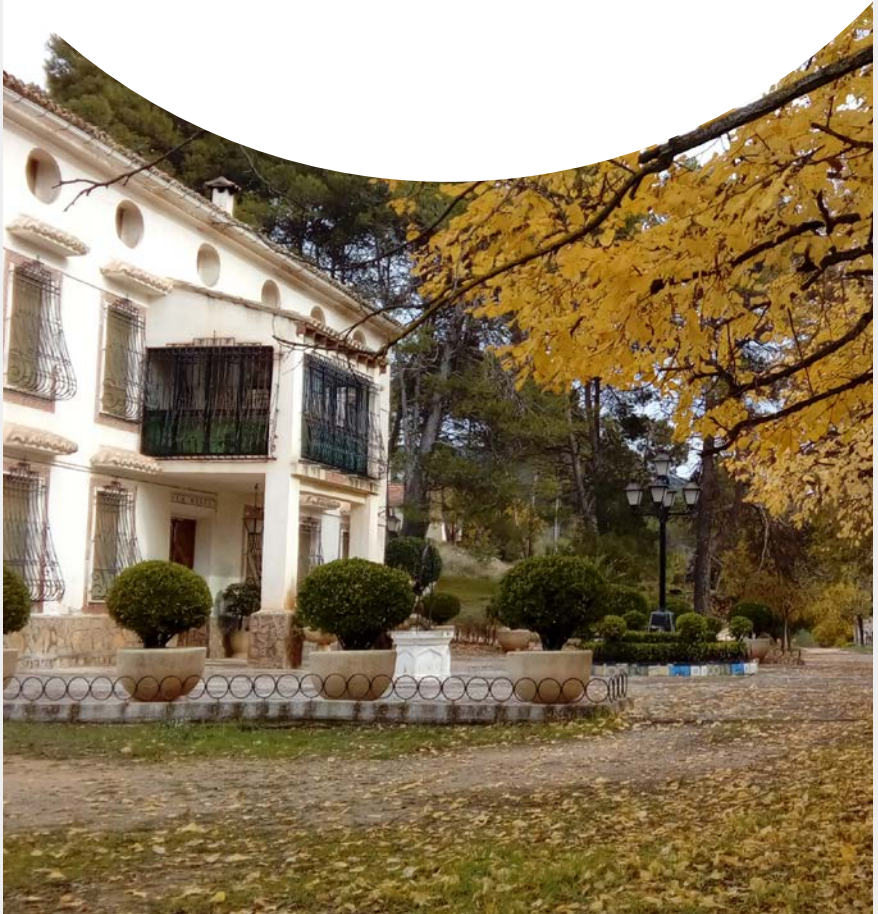
***-Quizás Valencia esté un poco lejos-*** respondió la entonces presidenta de Amica, Sagrario Cagigas

***-Para la Amica Universal no hay distancias-***

Ya se tiene la titularidad de la Finca y el proyecto del Campus Diversia está en marcha. Existe un Grupo Motor compuesto un amplio abanico de entidades de discapacidad, enfermedades crónicas, creando toda una red de alianzas para convertirlo en un gran proyecto colaborativo, donde ha llamado la atención la disposición de Amica de poner a disposición de las organizaciones no solo el imponente lugar que tiene más de cuatro millones de metros cuadrados, sino el riesgo de las inversiones y todo el conocimiento del que se dispone para compartirlo.



# Epílogo





## MIRANDO AL FUTURO

En definitiva, desde sus orígenes Amica está creando un modelo del que profesionales, familias y personas usuarias se sienten orgullosos porque contribuye a vertebrar la sociedad y a hacerla más equitativa, avanzando en la igualdad de oportunidades para todas las personas, además de ofrecer servicios a la comunidad. Amica está demostrando la gran riqueza que tiene el trabajo en equipo por encima del individualismo, el espíritu de colaboración, la participación asociativa sin protagonismos personalistas.

Todos los grupos de interés de Amica tienen la misión de desarrollar el modelo que nos permita seguir avanzando en la adversa coyuntura económica y en la reducción de recursos que se vienen destinando a los servicios sociales. Lo cual se refleja en una planificación, porque solo las entidades que sepan adaptarse a los nuevos retos sobrevivirán. Por esta razón, Amica viene ensayando un modelo de economía social sostenible, innovador y, sobre todo, útil para las personas.

Nos falta sin duda un larguísimo camino de aprendizaje juntos, para escuchar también a quienes tienen serias dificultades de explicarse, de dar su opinión a los demás, aunque no se esté de acuerdo incluso. Y entender que el avance de las ideas, el progreso de los proyectos y también la libertad de las personas se sustenta en algo tan sencillo como aprender juntos.

Este es el objetivo del Campus Diversia, en el que todas las organizaciones están invitadas a participar para cambiar la mirada de la sociedad hacia la discapacidad, produciendo un cambio de estrategia compartida. Superando el esquema de centros “especiales” creados en el siglo veinte, y abriendo a iniciativas abiertas en las que participen todas las personas. Porque “inclusivo” es principalmente organizar actividades, servicios, para toda la comunidad, y que cada participante se plantee qué puede hacer para incorporar a personas con discapacidad a su grupo de amistades, a su centro de trabajo, a su asociación deportiva, cul-

tural. Es preciso abrir las puertas de las organizaciones para que logren ser un recurso abierto a la comunidad.

En la nueva estrategia se requiere que las personas puedan participar con plena ciudadanía, con sus capacidades, poniendo en valor las cualidades que cada persona tiene, para que se entienda que la riqueza depende de que cada persona pueda aportar lo que tiene, sus capacidades.

El Campus Diversia es una propuesta de investigación en este nuevo paradigma para convertir en científicas las múltiples experiencias que estamos desarrollando, creando así una nueva realidad de la PERSONA, como ser dotado de capacidades, con autonomía, tomando sus propias decisiones, ejerciendo derechos de ciudadanía, participando en la comunidad...

Recibiendo apoyos en un acompañamiento respetuoso con la propia voluntad, apoyando los proyectos personales, lo que cada persona particularmente quiere, para que tenga las oportunidades necesarias para conseguir sus objetivos de una vida independiente, como las demás personas.

Dirigir con la persona implica que las organizaciones nos ponemos al servicio de sus propias aspiraciones, dejando el protagonismo a la PERSONA, porque no hay cambio social posible sin su participación, sin que la sociedad las conozca y compruebe que somos todas personas dentro de la diversidad; que la discapacidad forma parte de nuestra propia naturaleza; que se trata de hacer juntos una sociedad accesible y abierta, para que cuando se haga presente la discapacidad en la vida nadie se encuentre con las enormes barreras actuales, sino con facilidades para desenvolverse.

Es una tarea ingente que podemos lograr en alianza con muchas organizaciones, con muchas personas que compartimos ya la idea de que el siglo veintiuno es el momento de la personas con discapacidad. Haremos que este fenómeno, el más frecuente en la Humanidad, sea motivo de re-

flexión, análisis, prevención y acciones internacionales, desarrollando el proyecto de Hacer Visible la Discapacidad en los Países en Desarrollo.

Queda mucho por hacer, pero no hay tiempo que perder, porque como una persona decía:

***Mientras ustedes se lo piensan,  
a mí se me pasa la vida.***

Amica en sus 35 años de existencia ha desarrollado un modelo propio de apoyos a la personas poniendo el enfoque en descubrir capacidades, para, partiendo de la escucha, crear proyectos personales, prestar los apoyos necesarios para que sea protagonista de su vida y cambiar la mirada de la sociedad, para que logre una participación plena. Este libro plasma cómo una organización puede ser dirigida por familiares, profesionales y personas con discapacidad. Una propuesta de innovación social en Europa.

**Mercedes del Hoyo Vielva**  
Presidenta de Amica



Más información:  
**[www.amica.es](http://www.amica.es)**

✉ [correo@amica.es](mailto:correo@amica.es)

☎ 942 89 52 09

