

Proyecto

# lider

## Modelo FEAPS de Política de Personas

CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE  
ORGANIZACIONES EN FAVOR  
DE LAS PERSONAS CON  
DISCAPACIDAD INTELECTUAL

Política de Personas FEAPS

*"Crecer JUNTOS en calidad de  
vida"*

FEBRERO 2007







## Índice

<b>Presentación.....</b>	<b>4</b>
<b>1. ¿Por qué es necesario desarrollar una Política de Personas FEAPS? .....</b>	<b>5</b>
1.1. Coherencia y desarrollo de los valores y políticas de FEAPS .....	6
1.2. Necesidad de afrontar los importantes retos y transformaciones que se están produciendo en nuestro entorno. ....	8
<b>2. ¿En qué consiste el Modelo FEAPS de Política de Personas? .....</b>	<b>10</b>
2.1. Enmarcamiento de la Política de Personas dentro del Sistema de Calidad FEAPS.....	11
2.2. El nuevo enfoque estratégico de Política integral de desarrollo de personas. ....	13
2.3. Alineamiento entre la misión, valores y líneas prioritarias estratégicas de FEAPS (Bases corporativas) y los ejes fundamentales de desarrollo y programación de Política de Personas (Bases funcionales) .....	14
2.4. ¿Cómo se construye el Modelo FEAPS de Política de Personas?.....	26
2.5. ¿Cómo se concreta el Modelo FEAPS de Política de Personas en el ámbito de las entidades? .....	30
2.6. Esquema simplificado del proceso de elaboración de los Planes de personas FEAPS: .....	32
<b>Bibliografía .....</b>	<b>33</b>
<b>Relación de entidades y personas que han participado en la elaboración del Modelo FEAPS de Política de Personas .....</b>	<b>36</b>



## Presentación

### La Misión del Movimiento FEAPS es

*"Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias".*

La Política de Personas del Movimiento FEAPS tiene como principal finalidad que todas las personas que participan en la Organización contribuyan en hacer posible esta misión, de una forma coherente con sus valores y objetivos.

Este documento tiene como propósito aportar los elementos básicos que conforman el Modelo FEAPS de POLÍTICA DE PERSONAS.

Para ello, en el mismo se recoge:

- 1) La **fundamentación** de la necesidad de contar con una Política de Personas en nuestro Movimiento Asociativo.
- 2) El **Modelo FEAPS de Política de Personas** y los **elementos** que lo componen.



## 1. ¿Por qué es necesario desarrollar una Política de Personas FEAPS?

Desde la **Confederación**, con el apoyo y colaboración de las **Federaciones**, y junto con **AFEM** y **AEDIS**, se viene impulsando desde el año 2004, un proyecto para la implantación y desarrollo en nuestro Movimiento Asociativo de una **POLÍTICA DE PERSONAS FEAPS**, de modo que contemos con un **modelo referencial propio**, que comporte el desarrollo y aplicación de una adecuada Política de desarrollo integral de todas las personas de la Organización, coherente con el resto de esfuerzos en los que hemos ido avanzando en estos últimos años en el desarrollo y empoderamiento de nuestras organizaciones (manuales de buenas prácticas, código ético, cartera de servicios, sistemas de calidad, etc.). Esta política de personas debe conformarse como un elemento más, importantísimo y trascendental, dentro de un proyecto congruente, integral, integrado y diferenciador de nuestro Movimiento Asociativo. Esta integración y coordinación deberá conllevar, asimismo, que el resto de Políticas que se impulsen y desarrollen en la Organización sean coherentes con esta Política de Personas FEAPS.

El nuevo enfoque de la dirección y desarrollo de personas en las entidades parte de la consideración del **sistema humano como factor crítico y diferencial de las mismas**, en relación con su entorno, y en relación con la finalidad y objetivos de las actuaciones que desarrollan. Aún más, si cabe, en organizaciones como las que conforman el Movimiento FEAPS, donde las personas que prestan servicios o colaboran con el mismo se dedican, en razón de la misión que caracteriza a las organizaciones, específicamente, directa o indirectamente, a prestar apoyos a personas.

Así, son múltiples los motivos que comportan una **ineludible necesidad de poner en marcha en FEAPS una Política de Personas** acorde con un nuevo enfoque de desarrollo de personas. En este sentido, destacamos:

1. La necesidad de ser **coherentes y desarrollar los valores y políticas de FEAPS**.
2. La necesidad **de afrontar los importantes retos y transformaciones que se están produciendo en nuestro entorno**.
3. La **lógica de establecer de manera consensuada y permanente en el tiempo las bases de la política y actuaciones** que, en materia de dirección, gestión y administración de las personas que prestan servicios o colaboran con el Movimiento Asociativo, deben dirigir y guiar las pautas de trabajo y desarrollo.



4. La **culminación de los deseos y aspiraciones de las personas que conforman FEAPS** y que, de manera constante y estable, han decidido hacer de su actividad en la Organización, su principal itinerario profesional.
5. La **racionalización de las relaciones laborales** dentro de las entidades que conforman el Movimiento Asociativo, con caracteres comunes en todas ellas, y con iniciativas, marcos de actuación y de respuesta también similares ante las inquietudes y propuestas que surjan en este ámbito.
6. La necesidad de contemplar de manera integral todas las facetas y parcelas que componen precisamente una **Política de Personas** actual, moderna y competitiva, que sea **preactiva respecto a las demandas actuales y futuras en la materia**.

A continuación destacamos las razones que exigen:

- 1.1. La **coherencia y desarrollo de los valores y políticas de FEAPS**.
- 1.2. La necesidad **de afrontar los importantes retos y transformaciones que se están produciendo en nuestro entorno**.

### **1.1. Coherencia y desarrollo de los valores y políticas de FEAPS**

La coherencia y desarrollo de las líneas estratégicas y políticas que se vienen impulsando desde FEAPS (Cartera de servicios, sistema de calidad, planificación centrada en la persona, calidad de vida, código ético, valores...), así como la propia misión del Movimiento Asociativo, comportan necesariamente **que el conjunto de profesionales y voluntarios** que materializan los apoyos que se prestan a las personas con discapacidad intelectual y sus familias, **desarrollen su labor del modo más eficaz, eficiente y comprometido con dicha misión y valores, y que la Organización diseñe y desarrolle una Política de Personas comprometida y coherente con esta misión y valores**. En este sentido, el desarrollo de una adecuada Política de Personas FEAPS es "*conditio sine qua non*" para:

- **Avanzar en la promoción de los derechos, la igualdad de oportunidades y la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias**, que sólo puede alcanzarse de una manera lógica y natural gracias a personas comprometidas y correctamente organizadas y dirigidas.



- **Desarrollar la Política de Calidad FEAPS** requiere como uno de sus elementos esenciales el desarrollo de una adecuada Política de Personas. El mismo Plan de Calidad FEAPS así lo establece.
- **Ofrecer a las más de 96.000 personas con discapacidad intelectual y a las más de 235.000 familias atendidas desde las entidades FEAPS, una adecuada respuesta a sus necesidades**, por parte del personal necesario, con la cualificación precisa; orientados, motivados y dirigidos hacia el fin último de mejorar la calidad de vida de las personas a las que atienden. Un sector como el de la atención a las personas con discapacidad intelectual y sus familias - que se trata precisamente de personas al servicio de personas - ha de potenciar el desarrollo de esta orientación al cliente de una manera que facilite su profesionalización, a través de una Política estratégica de Dirección de Personas.
- **Dar respuesta a las propias necesidades del conjunto de profesionales y voluntarios que conforma el Movimiento FEAPS.** En nuestras entidades trabajan cerca de 19.000 profesionales y colaboran unos 7.000 voluntarios. Aunque la composición de las entidades que integra FEAPS es de una gran diversidad, alguna de las Asociaciones llega a alcanzar un número de hasta 1.000 trabajadores. Pero independientemente de su dimensión, su identificación y compromiso con la misión de FEAPS sólo se puede lograr a través de una Política estratégica de personas capaz de dar respuesta a sus necesidades de desarrollo profesional.
- **Desarrollar el Plan Estratégico de FEAPS.** El III PLAN ESTRATÉGICO DE FEAPS 2006-2009 recoge como una de las líneas estratégicas para la calidad FEAPS, "*Contar con una POLITICA INTEGRAL DE PERSONAS que esté en consonancia con los modelos asumidos*"
- **Desarrollar y conseguir el efectivo despliegue de la Cartera de Servicios Sociales del Movimiento FEAPS:** para ello es imprescindible estructurar y desarrollar una Red de Servicios, con personal altamente cualificado, que permita responder a las principales necesidades de las personas con discapacidad intelectual y sus familias, y que al mismo tiempo, consolide a nuestro Movimiento Asociativo FEAPS como líder y referente en todo el territorio español, consiguiendo con ello tener ventajas competitivas frente a posibles terceros competidores.



## **1.2. Necesidad de afrontar los importantes retos y transformaciones que se están produciendo en nuestro entorno.**

El impulso de este proyecto nace del convencimiento de que **para aprovechar las oportunidades y afrontar los retos que se están produciendo en nuestro entorno**, es imprescindible fortalecer nuestras organizaciones, incrementando su capacidad de respuesta y su valor añadido, desarrollando su **principal elemento identificativo y diferenciador: el conjunto de trabajadores (profesionales y voluntarios)** que hacen factible la misión de FEAPS prestando, directa o indirectamente, los apoyos necesarios a las personas con discapacidad intelectual y sus familias.

En este sentido, en el entorno de nuestro Movimiento Asociativo se están produciendo, entre otros, los siguientes retos y transformaciones:

- **la necesidad de avanzar en la promoción de los derechos, la igualdad de oportunidades y la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias**, que se viene traduciendo en importantes iniciativas en el ámbito legislativo (Ley 51/2003 de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal, Declaración del Año 2007: "Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos"<sup>1</sup> )
- **el reto del nuevo sistema de protección de la dependencia**, que previsiblemente empezará a funcionar el 1 de enero de 2007. Su constitución y desarrollo puede comportar una mayor entrada de recursos económicos, entre otros, en el sector de la atención a las personas con discapacidad intelectual y sus familias.
- **el reto de los nuevos marcos normativos y elementos de efectividad de los Sistemas Autonómicos de Servicios Sociales, en línea de exigir la garantía del derecho subjetivo, universal y exigible a unos servicios sociales de calidad**, que se vienen promoviendo en el ámbito de diversas Comunidades Autónomas, con la finalidad de avanzar hacia su efectivo reconocimiento y garantía como cuarto pilar del Estado de bienestar.

---

<sup>1</sup> Decisión 771/2006 del Parlamento y del Consejo de la Unión Europea de 17 de mayo de 2006 por la que se establece el Año Europeo de la Igualdad de Oportunidades para Todos (2007)





- **la entrada de la competencia mercantil en el sector de la atención a las personas con discapacidad intelectual y sus familias.** El sector de personas a que FEAPS atiende, se enfrenta al reto de una situación cada vez más competitiva, con la entrada de otras organizaciones, con o sin ánimo de lucro, en el que para ellas puede ser un nuevo sector de negocio con gran potencial de desarrollo.
- **la pugna por la atracción y contratación de los mejores,** de tal manera que la situación del mercado de trabajo hace en estos momentos necesaria lograr la fidelización de los profesionales más preparados y cualificados, muy demandados en este todavía incipiente sector de la actividad económica y empresarial.
- **la necesidad de mejorar substancialmente la Red de Servicios,** al objeto de lograr prestar los apoyos óptimos, que respondan de modo adecuado a las necesidades de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.



## 2. ¿En qué consiste el Modelo FEAPS de Política de Personas?

El desarrollo de una adecuada Política de Personas exige el compromiso de la Organización en el diseño y desarrollo de una Política de dirección y gestión de personas coherente con la misión, valores y demás políticas estratégicas que el Movimiento Asociativo impulsa (Cartera de servicios, sistema de calidad, planificación centrada en la persona, calidad de vida, código ético, valores...), así como la coherencia y compromiso con dicha misión y valores de todos los profesionales y voluntarios que trabajan en todos los ámbitos de FEAPS.

Así, el **nuevo enfoque estratégico de política de desarrollo de personas, frente al enfoque tradicional de gestión de recursos humanos**, ha de basarse en el desarrollo y potenciación de las competencias y conocimientos de las personas que trabajan y participan en la Organización, en coherencia con su misión, visión, y valores.

Así, el Modelo FEAPS de Política de Personas **se basa**:

- 1) En su enmarcamiento dentro del Sistema de Calidad FEAPS.
- 2) En el nuevo enfoque estratégico de política integral de desarrollo de personas.
- 3) En el alineamiento entre la misión, valores y líneas prioritarias estratégicas de FEAPS (Bases corporativas de FEAPS) y los ejes fundamentales de desarrollo y programación de Política de Personas (Bases funcionales de Política de Personas)

En el presente epígrafe se explican estos 3 elementos en que se fundamenta el Modelo FEAPS de Política de Personas, y asimismo, desde un punto de vista metodológico, cómo se procede a la construcción este Modelo mediante la alineación coherente entre las Bases corporativas de FEAPS y las Bases funcionales de Política de Personas.



## 2.1. Enmarcamiento de la Política de Personas dentro del Sistema de Calidad FEAPS

El desarrollo de una Política de Personas FEAPS se enmarca en el Sistema de Calidad FEAPS, siendo una de sus líneas fundamentales de desarrollo.

En este sentido, el III Plan Estratégico 2006-2009 del Movimiento Asociativo FEAPS, se establecen, dentro del Eje de Calidad FEAPS, tres líneas estratégicas:

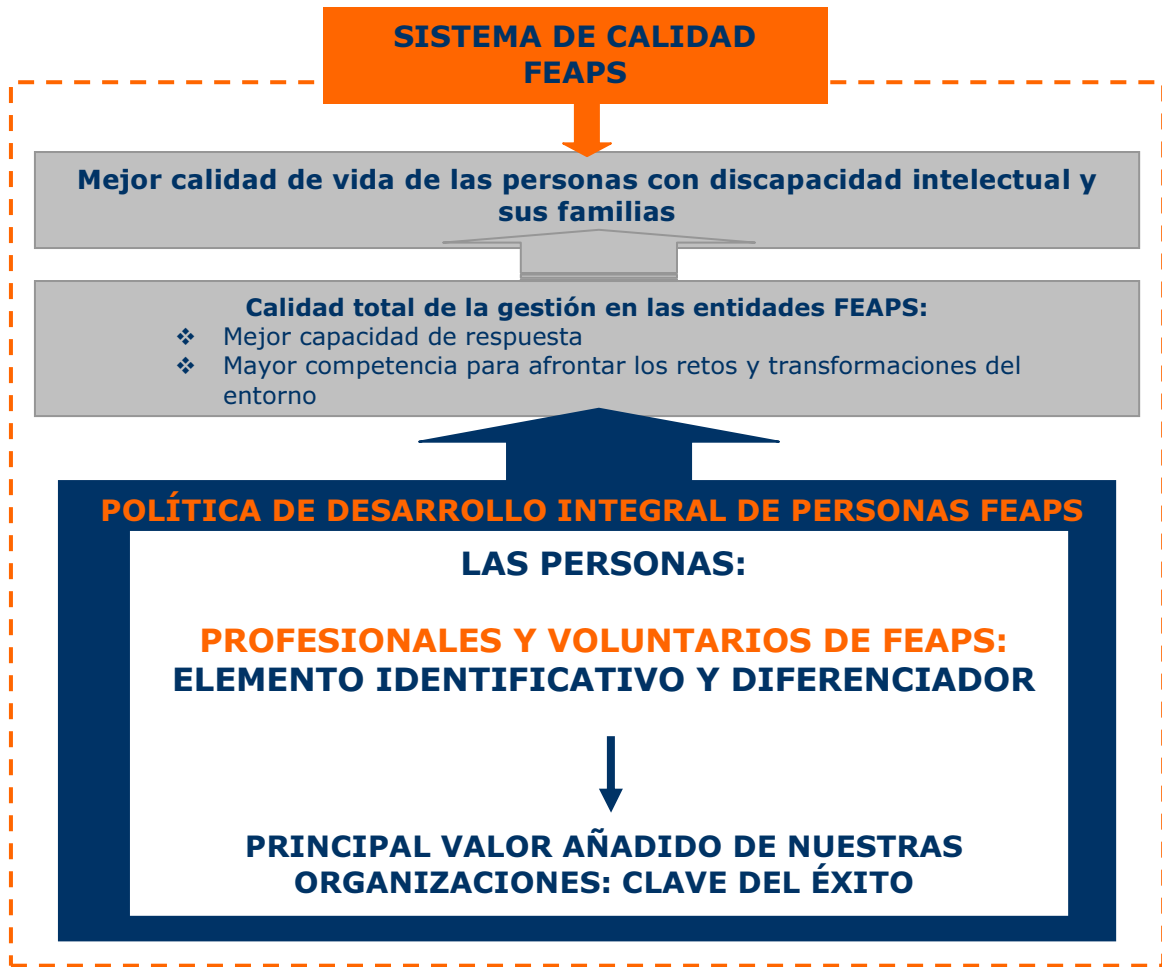
- *Línea 1: Implantar LA CALIDAD FEAPS*
- *Línea 2: Contar con una POLÍTICA INTEGRAL DE PERSONAS que esté en consonancia con los modelos asumidos*
- *Línea 3: EVALUAR la calidad FEAPS*

En FEAPS la calidad es una estrategia clave que orienta la organización en su conjunto –la **calidad total de la gestión**-, evitando considerar la calidad como algo meramente adscrito a un departamento –la gestión de la calidad-. FEAPS entiende la calidad como una obligación que emana del derecho de las personas a recibir, tras ser escuchadas o percibidas sus necesidades y expectativas, apoyos dignos y significativos para sus vidas. Se concibe como el resultado de la interacción de tres aspectos esenciales: calidad de vida, calidad en la gestión y compromiso ético, de modo que ninguno de ellos puede faltar o tener desarrollos significativamente diferentes de los otros dos.

El modelo de calidad FEAPS es coherente con la concepción que afirma el valor de toda persona por encima de sus perfiles de capacidad y limitación, de modo que cualquier persona puede permanentemente progresar si cuenta con los apoyos adecuados.

Efectivamente, la consecución de una mayor calidad de vida para las personas con discapacidad intelectual y sus familias va a depender necesariamente de que el conjunto de personas (profesionales y voluntarios) que desde las entidades de FEAPS materializan estos apoyos, lo hagan del modo más eficaz, eficiente y comprometido con los valores y objetivos de la Organización, y que la propia Organización cree las condiciones necesarias para la consecución de una Política de Personas comprometida y coherente con estos valores y objetivos.

Así, la calidad total de la gestión exige el replanteamiento y actuación sobre la cultura organizativa de las entidades FEAPS y sus estilos de dirección y política de personas, ya que **la persona como profesional va a constituirse en su elemento identificativo y diferenciador.**

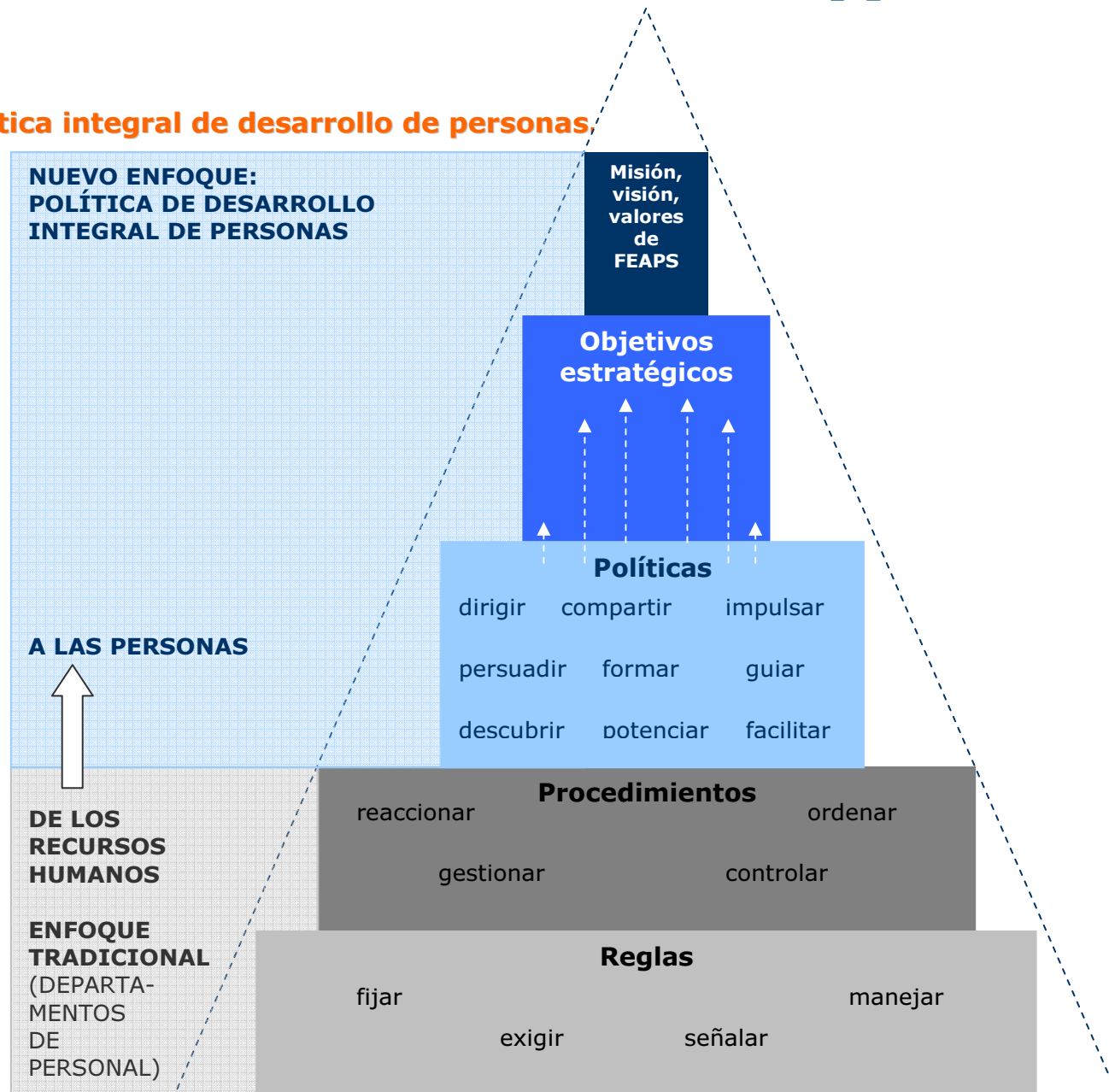




## 2.2. El nuevo enfoque estratégico de Política integral de desarrollo de personas,

Desarrollar una adecuada Política de Personas comporta la necesidad de superar una visión tradicionalmente gestora de recursos humanos como elemento patrimonial de las organizaciones cuya base viene dada por el diagnóstico y planificación así como el control del personal. Para ello hemos de incorporar en nuestra Organización un **nuevo enfoque estratégico de política de desarrollo de personas**, basado en el desarrollo y potenciación de las competencias y conocimientos de sus profesionales y voluntarios, en coherencia con la misión, visión, valores y demás políticas estratégicas de FEAPS.

Es decir, se trata de contar con una visión de la aportación que cada persona hace a las entidades FEAPS, y al desarrollo de su misión y objetivos. En este nuevo enfoque es uno de los fundamentos del Modelo FEAPS de Política de Personas.





### 2.3. Alineamiento entre la misión, valores y líneas prioritarias estratégicas de FEAPS (Bases corporativas) y los ejes fundamentales de desarrollo y programación de Política de Personas (Bases funcionales)

El Modelo FEAPS de Política de Personas, en coherencia con este nuevo enfoque estratégico que se pretende incorporar en nuestra Organización, comporta el alineamiento entre **la misión, valores y líneas prioritarias estratégicas de FEAPS** y **los ejes fundamentales de desarrollo y programación de Política de Personas**.

En este sentido, durante el año 2005, en el marco de este proyecto, se han desarrollado, a partir del análisis de un grupo de trabajo formado por personas expertas en la Organización, tanto del ámbito de la Confederación, como de varias Federaciones, AFEM, AEDIS, y personas expertas en Dirección de Personas, las "*BASES PARA EL DESARROLLO DE UNA POLÍTICA DE PERSONAS DEL MOVIMIENTO FEAPS*"<sup>2</sup>. Estas bases son el **conjunto de elementos fundamentales que informan y sobre los que debe apoyarse la elaboración, implantación y desarrollo de la Política de Personas FEAPS**.

Las mismas se agrupan en torno a estas 2 dimensiones:

- **BASES CORPORATIVAS** que conforman la dimensión calidad y prioridades estratégicas del Movimiento FEAPS.
- **BASES FUNCIONALES** que conforman la dimensión ejes y elementos funcionales de metodología y programación de Política de personas

#### → **BASES CORPORATIVAS QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN CALIDAD Y PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DEL MOVIMIENTO FEAPS:**

Esta dimensión comprende las bases que se derivan de las líneas prioritarias estratégicas del Movimiento FEAPS, principios y valores fundamentales. Así como los principios y valores establecidos en códigos de conducta voluntarios y universales que FEAPS desea incorporar en esta Política. Se han concretado, a partir de las siguientes fuentes:

- o **Documentos de referencia internos** del Movimiento FEAPS<sup>3</sup>: así, su Plan de Desarrollo Estratégico, Plan de Calidad, Código Ético y Valores, Cartera de Servicios Sociales de Movimiento FEAPS, Manuales de Buena Práctica, Libro de ponencias del Congreso de Toledo, II Congreso Nacional de Familias de Extremadura, El voluntariado en FEAPS, Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado.

<sup>2</sup> Ver documento Anexo: "BASES PARA EL DESARROLLO DE UNA POLÍTICA DE PERSONAS DEL MOVIMIENTO FEAPS - DICIEMBRE 2005"

<sup>3</sup> [www.feaps.org](http://www.feaps.org)



- **Otras fuentes documentales que recogen códigos de conducta voluntarios y universales que FEAPS desea aplicar dentro de su Política:** Así: Sistema de apoyos de la AAMR 2002 y calidad de vida<sup>4</sup>, el Libro verde "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" de la Comisión Europea<sup>5</sup>, Norma ONG con calidad y Guía de aplicación<sup>6</sup>, Modelo Excelente de Calidad EFQM<sup>7</sup>, Investors in people<sup>8</sup> o la Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones SGE 21 de Forética<sup>9</sup>.

### **Las bases corporativas se agrupan en torno a estos 4 elementos:**

1. Calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.
2. Calidad en la gestión.
3. Ética y valores
4. Otras prioridades contingentes

A continuación se explica cada uno de estos elementos, y las bases que se contienen dentro de cada uno de ellos:

**1. CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL Y SUS FAMILIAS:** La calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias conforma la misión del Movimiento FEAPS, y en este sentido ha de ser el principio informador fundamental de su Política de Personas.

Sus dimensiones, en el nivel individual, de acuerdo a Schalock y Verdugo, son: bienestar emocional, desarrollo personal, relaciones

---

<sup>4</sup> "Retraso mental. Definición, clasificación y sistemas de apoyo" de la Asociación Americana sobre Retraso Mental (AAMR 2002). Alianza Editorial.

"Calidad de vida. Manual para profesionales de la educación, salud y servicios sociales" de Robert L. Schalock y Miguel Ángel Verdugo. 2002 Alianza Editorial.

<sup>5</sup> COM (2001) CE: 366 final: "Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". [http://europa.eu.int/eur-ex/es/com/gpr/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://europa.eu.int/eur-ex/es/com/gpr/2001/com2001_0366es01.pdf)

<sup>6</sup> Norma ONG con calidad y Guía de aplicación. <http://www.ongconcalidad.org/>

<sup>7</sup> The EFQM Excellence Model. <http://www.efqm.org>

<sup>8</sup> Investors in people: Estándar internacional de buenas prácticas para la formación y el desarrollo profesional de las personas. Desarrollado en 1990 por el Servicio de Formación Ocupacional en colaboración con empresas, organizaciones de personal, de profesionales y de empleados, tales como la Confederación de Industria Británica (CBI), el Congreso de la Unión Sindical (TUC), y el Instituto del personal y el desarrollo (IPD) <http://www.investorsinpeople.co.uk/IIP/Web/default.htm>

<sup>9</sup> Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones SGE 21 de FORÉTICA. Norma que, a modo de documento marco, pretende desarrollar los criterios que conduzcan a la evaluación, por tercera parte, de la implantación en las organizaciones del Sistema de Gestión Ética propuesto por Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, FORÉTICA.



interpersonales, bienestar físico, bienestar material, autodeterminación, inclusión y derechos.

El concepto de calidad de vida es un instrumento de gran utilidad para la planificación y evaluación de los servicios desde perspectivas centradas en la persona y, a la vez, sirve como principio orientador de los cambios y actuaciones que se deben acometer. En este sentido es el paradigma orientador de toda acción, y hacia el mismo se ha de orientar la actuación de los profesionales y voluntarios de la Organización y el diseño y desarrollo de todas sus políticas.

Dentro de este elemento se comprenden las siguientes Bases corporativas:

**CP1: Orientación a la misión y valores del Movimiento**

**FEAPS:** *"mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias".*

**CP2: Orientación a la misión y valores de las asociaciones y entidades federadas del Movimiento FEAPS:**

Las asociaciones y entidades federadas materializan los valores del Movimiento FEAPS directamente, en el interés por programar y ejecutar acciones que son tangibles en el día a día para la persona con discapacidad intelectual y sus familias. De ahí que su Misión se concrete en *"materializar los apoyos a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias, de acuerdo con los criterios de calidad FEAPS".*

**CP3: Orientación al cliente final: personas con discapacidad intelectual y sus familias:**

Las necesidades y expectativas del cliente final – las personas con discapacidad intelectual, su familia y el entorno próximo destinatario de los servicios- constituyen la razón de ser de la Organización. Su valor central de la Organización es el de prestar al cliente final el mejor servicio posible, siendo tratado, en todo el proceso de prestación del servicio, con el respeto, amabilidad y la eficacia inherentes a una Organización centrada en la persona. En consecuencia, este valor central debe ser asumido por los miembros de la Organización, de modo que la estructura, los procedimientos, las normas, las relaciones entre profesionales, equipos, departamentos... estén siempre colaboradores a las necesidades y expectativas del cliente final.

**2. CALIDAD EN LA GESTIÓN:** es la práctica en el desarrollo de los procesos y acciones, que denota un compromiso con la mejora permanente de los mismos. Y es que para construir calidad de vida se ha de vincular la gestión necesaria para su logro y, con ella, los principios fundamentales de la calidad total: orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, desarrollo de alianzas, responsabilidad social.





Dentro de este elemento se comprenden las siguientes Bases corporativas:

- o Una Base de carácter estructural de la Organización:

**CG1: Orientación a la misión y valores del Movimiento**

**FEAPS:** *"mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias"*. La Organización en su conjunto sólo podrá cumplir su misión en la medida en que sea capaz de proporcionar a todos sus profesionales y voluntarios las oportunidades y los apoyos necesarios para realizar eficazmente su tarea, parte esencial en la prestación de servicios de calidad.

- o y ocho Bases correspondientes al Desarrollo organizativo: Estas últimas siguen la estructura de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia del Modelo EFQM de Excelencia para un correcto alineamiento con el sistema de Calidad FEAPS. Son éstas:

**CG2: Orientación hacia los resultados:** La excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la Organización. Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información referida a los mismos, utilizándola para establecer, implantar y revisar sus políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto, medio y largo plazo.

**CG3: Orientación al cliente:** La excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente. Han de comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

**CG4: Liderazgo y coherencia:** Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la Organización. Los gerentes y directivos de FEAPS han de establecer la unidad de propósito y la orientación de la dirección en sus respectivos ámbitos. Han de crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos del Movimiento Asociativo.

**CG5: Gestión por procesos y hechos:** Excelencia es gestionar la Organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.

**CG6: Desarrollo e implicación de las personas:** Excelencia es maximizar la contribución de los profesionales y voluntarios de FEAPS a través de su desarrollo e implicación, posibilitando que sus habilidades sean usadas en beneficio de la Organización.

**CG7: Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora:** Excelencia es desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.



**CG8: Desarrollo de alianzas:** Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor para la Organización y para los grupos de interés con los que la misma se relaciona.

**CG9: Responsabilidad social de la organización:** Excelencia es exceder del marco legal mínimo en el que opera la Organización y esforzarse pro comprender y dar respuesta a las expectativas que tienen sus grupos de interés en la sociedad.

**3. ÉTICA Y VALORES:** el Código Ético y los Valores de FEAPS enuncian principios y normas para que sirvan de guía a la conducta de los distintos actores y estamentos del movimiento asociativo FEAPS. Se aplica a todas las personas que tienen cualquier tipo de responsabilidad en la tarea de mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias, independientemente de su papel, lugar de desempeño o personas a las que sirvan. En particular establece los valores, principios y normas que han de guiar las actuaciones del conjunto de profesionales, voluntarios, y dirigentes.

De esta forma persigue que todos los integrantes de la Organización se comprometan y actúen de manera coordinada y alineada con la Misión del Movimiento FEAPS.

Estas Bases se estructuran de acuerdo con el Código Ético del Movimiento FEAPS<sup>10</sup>. Son las siguientes:

- o Dos Bases que recogen Valores respecto de la personas con discapacidad intelectual.

**EV1: Dignidad y valor de la persona con discapacidad intelectual:** comporta facilitarle oportunidades y medios para que exprese con libertad sus quejas, deseos, necesidades, aspiraciones y creencias; velar por una atención personalizada, individualizada y de calidad; orientada a la persona y a su familia; respetar el derecho a la intimidad la confidencialidad de la información; favorecer y fomentar la capacidad de elección, de toma de decisiones, de establecimiento de planes y metas personales, de autonomía y, en general, de cualquier otro componente de la autodeterminación; asegurar que las decisiones que le afectan son tomadas en coherencia a sus intereses, deseos y necesidades; ofrecer un trato digno y respetuoso en todo momento sin realizar discriminación alguna por motivos de género, de capacidad, étnicos, religiosos, políticos o sexuales; fomentar siempre la autoestima de la persona y su reconocimiento social, con independencia de los logros, de su productividad social o de las dificultades que manifieste.

**EV2: Igualdad de la persona con discapacidad intelectual:** comporta contribuir a la vida más normalizada posible de cada persona, reducir y eliminar cualquier traba que impida la igualdad de derechos de la persona con discapacidad intelectual, eliminar barreras

---

<sup>10</sup> [http://www.feaps.org/confederacion/documentos/codigo\\_etico.pdf](http://www.feaps.org/confederacion/documentos/codigo_etico.pdf)



de todo tipo, buscar siempre el entorno menos restrictivo posible y fomentando el uso de los servicios comunitarios, considerar permanentemente la actitud de que toda persona puede progresar si cuenta con el apoyo adecuado, mantener permanentemente una relación interpersonal cálida y significativa; uniendo a la calidad técnica, calidez humana.

- Dos Bases que recogen Valores respecto de la familia de las personas con discapacidad intelectual.

**EV3: Igualdad de la familia:** comporta velar por la no discriminación hacia estas personas, reivindicar su derecho a la igualdad de la familia en el seno de la comunidad, apoyarles en la aceptación de su situación, garantizar su participación por igual en cualquier ámbito de las organizaciones, garantizar que toda familia tenga un acceso igual a los recursos sociales, servicios de apoyo y oportunidades que requieran para satisfacer sus necesidades, dinamizar los valores de respeto, autodeterminación y solidaridad, proporcionarles servicios y facilitarles canales para fomentar la ayuda entre las familias.

**EV4: Familia: base de inclusión:** comporta el reconocimiento de la familia como la estructura fundamental y el principal recurso para la integración social de la persona con discapacidad intelectual, reforzar su papel como recurso principal para la inclusión, apoyo mutuo entre las familias, reconocer a las familias como impulsoras del asociacionismo, velando y reforzando su participación y presencia en todas las estructuras.

- Seis Bases que recogen Valores respecto a las Organizaciones.

**EV5: Servicio:** comporta que las entidades de FEAPS deban ser siempre la respuesta adecuada a las necesidades reales no cubiertas de las personas con discapacidad intelectual de su entorno, que estén abiertas a todas las personas con discapacidad intelectual y a sus familias (universalidad), que gestionen sus servicios con competencia, aplicando criterios de eficiencia y calidad como exigencia moral, y que sus servicios se orienten hacia la consecución de una mayor autonomía de sus destinatarios, contando con su participación y evitando la creación o el mantenimiento de situaciones de dependencia.

**EV6: Apoyo mutuo:** implica la especial sensibilidad hacia las personas con discapacidad intelectual y sus familias en situaciones más graves de desventaja social, así como la orientación de la actividad de las entidades FEAPS en función del bien común de sus asociados y en ningún caso en función de sus intereses particulares

**EV7: Reivindicación:** comporta evitar posicionamientos ambiguos que puedan utilizarse en beneficio de intereses ajenos a la defensa de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias, y sustentar sus demandas justas y su reivindicación en acciones no violentas, fruto del mayor consenso institucional posible, evitando los protagonismos personales, velar por la independencia de las entidades FEAPS en relación con grupos políticos, económicos o de



cualquier otra naturaleza, y denunciar cualquier situación que lesione los principios defendidos por su Organización.

**EV8: Participación:** supone cuidar la legítima y leal discrepancia con relación a la autoridad establecida, asumir la práctica del consenso como sistema ordinario de decisión, como mejor garantía de respeto y valoración de todas las opiniones, cuidar que los liderazgos naturales que se originen en el interior de la Organización no deriven en protagonismos personales operativos de forma acrítica, potenciar la plena integración y participación de los voluntarios, desarrollar actitudes y conductas personales no autoritarias y democráticas, utilizar la información como instrumento eficaz de diálogo y evitar participar en la disputa política.

**EV9: Carencia de ánimo de lucro y transparencia en la gestión:** comporta evitar fórmulas especulativas y de riesgo irresponsable en la gestión del patrimonio de la Organización, austeridad en la aplicación de los medios de que dispongan, evitando el despilfarro y la mala utilización de los mismos, actuar en materia de retribuciones con criterios de proporcionalidad y de respeto a los valores y principios de Movimiento Asociativo FEAPS, no utilizar con interés de lucro personal, de forma directa o indirecta, los recursos económicos que se manejen.

**EV10: Calidad:** supone crear y mantener las condiciones organizativas necesarias que garanticen un trato de dignidad y de profundo respeto hacia las personas, integrar en sus procesos de calidad el uso responsable y eficiente de sus recursos, procurando obtener con ellos los mejores resultados, mantener una actitud permanente de cooperación y de trabajo en equipo, así como trabajo en colaboración con la familia en los programas de apoyos y de mejora de la calidad de vida de la persona con discapacidad intelectual, mantener una mentalidad abierta hacia la innovación y a cualquier mejora que se pueda aportar en los procesos de prestación de apoyos que añadan valor al objetivo de mejorar calidad de vida.

**4. OTRAS PRIORIDADES CONTINGENTES:** oportunidades y/o amenazas del entorno, que influyen, positiva o negativamente y que la Organización ha de tener en cuenta para establecer sus políticas. Asimismo las entidades de FEAPS que preparen sus respectivos Planes de Personas, a la hora de definir sus objetivos y actuaciones, habrán de tomar como base para establecer estas prioridades, los resultados del diagnóstico estratégico que realicen (como uno de los pasos necesarios que requiere la elaboración de estos Planes)

En este caso, se señalan las siguientes bases, que efectivamente cada entidad habrá de analizar en virtud de su respectivo diagnóstico estratégico:

**OP1: Adaptación al entorno geopolítico y social:** supone la adaptación al entorno geopolítico y social y tendencias que se vengán produciendo, en los diversos territorios: internacional, europeo, estatal, autonómico, local; y en diversos ámbitos (ámbito normativo, políticas sociales, económicas, educativas...)



**OP2: Incrementar la financiación por responsabilidad social empresarial:**

La implicación de las empresas puede significar una notable mejora en la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias y un gran avance hacia la excelencia (más recursos para investigación y formación, para inversión y desarrollo de servicios, mayor repercusión e imagen social para las entidades de FEAPS) Para las empresas comporta un mayor reconocimiento social, prestigio y reputación, y un mayor nivel de desarrollo de programas de igualdad de oportunidades, integración laboral de las personas con discapacidad, accesibilidad y responsabilidad social corporativa.

**OP3: Alcanzar, ante las administraciones públicas, el rol de agente social:** implica reforzar el posicionamiento de FEAPS ante las Administraciones Públicas como organización más representativa a fin de potenciar su capacidad de reivindicación.

**OP4: Aumentar la cobertura de los servicios en todo el territorio nacional, impulsando procesos de join venture entre entidades:** aplicando estrategias de cooperación y alianzas entre las entidades que optimicen recursos, aprovechen sinergias, mejorando así la calidad de los servicios para las personas con discapacidad y sus familias,

→ **BASES FUNCIONALES QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN EJES Y ELEMENTOS FUNCIONALES DE METODOLOGÍA Y PROGRAMACIÓN DE POLÍTICA DE PERSONAS**

Esta dimensión comprende los ejes y elementos de la Política de Personas del Movimiento FEAPS. Se trata de las políticas clave que permiten que la satisfacción personal y profesional de los profesionales y voluntarios en los diversos ámbitos del Movimiento Asociativo se refleje en la satisfacción de las personas con discapacidad y sus familias. Teniendo en cuenta las nuevas tendencias en materia de gestión y dirección integral de personas, los ejes contenedores de la Política de Personas FEAPS se han concretado en los siguientes:

1. Liderar
2. Integrar
3. Desarrollar
4. Reconocer

A continuación se explica cada uno de estos ejes, y los elementos clave que se contienen dentro de cada uno de ellos:



**1. LIDERAR:** comprende el conjunto de políticas y estrategias orientadas a conseguir establecer la dirección y metas de manera coherente con los valores y objetivos del Movimiento FEAPS, para el conjunto de personas – profesionales y voluntarios- que trabajan y colaboran en la misma, conseguir su compromiso hacia estas metas y motivarles e inspirarles para alcanzarlas.

### Factor clave de éxito

Conseguir que los gerentes, directores de centros y servicios y demás personas que en FEAPS ocupan puestos de responsabilidad, en cada uno de sus ámbitos, establezcan la dirección y metas para su grupo de colaboradores, consiguiendo el compromiso de los mismos hacia la mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias, e inspirarles y motivarles para alcanzar las metas establecidas.

### Elementos Clave

- **Dirección eficiente:** este elemento comporta promover el desarrollo profesional de las personas que conforman la dirección de la entidad (equipo de dirección, gerentes, directores de centros, servicios o programas...) y cualquier otra persona que ocupe un puesto de responsabilidad en la entidad, y/o tenga a 1 ó más colaboradores a su cargo, así como potenciar y desarrollar la capacidad y habilidades directivas de todas estas personas. Así, los gerentes, directores de centros y servicios, y demás personas con responsabilidad directiva en las entidades FEAPS, han de articular la misión y objetivos de la Organización, los resultados clave que han de conseguir, establecer las métricas adecuadas de estos resultados, comunicar un claro entendimiento de las responsabilidades laborales, los objetivos de la tarea, los plazos temporales y las expectativas de desempeño, hacer posible una adecuada asignación de las tareas y desarrollar de manera continua a los profesionales y voluntarios que colaboran con ellos.
- **Coherencia y compromiso de los profesionales y voluntarios con los valores y líneas estratégicas de la Organización.** Las personas que conforman la dirección de la entidad han de plantearse metas y desarrollar acciones capaces de potenciar su propia coherencia y compromiso con la misión, los valores y líneas estratégicas de la Organización, de modo que sean un modelo de referencia para las personas a su cargo, así como la de los profesionales y voluntarios que colaboran con las mismas. Asimismo, para implicar la coherencia y compromiso de los profesionales y voluntarios que colaboran con ellos con la misión de FEAPS, y potenciar la coherencia y compromiso de la Junta Directiva de la entidad, para el impulso de los valores y líneas estratégicas del Movimiento FEAPS y de la propia entidad.
- **Motivación e inspiración de los profesionales y voluntarios:** asimismo se ha de potenciar la capacidad las personas que conforman la dirección de la entidad para lograr la motivación e inspiración de los profesionales y voluntarios que colaboran con ellos, estimular su aprendizaje e interés por la consecución de los objetivos que se plantee su entidad, establecer los medios más adecuados para estimular su participación en la selección de objetivos, metodologías a utilizar y actividades a desarrollar en la realización de



las correspondientes tareas, generar entusiasmo por el trabajo, compromiso con la misión, buena disposición a la cooperación, ayuda y apoyo, y lograr el desarrollo de una adecuada delegación en los colaboradores, permitiéndoles tener responsabilidad sustancial y libertad sobre cómo llevar a cabo sus actividades, manejar problemas y tomar decisiones.

**2. INTEGRAR:** comprende el conjunto de políticas y estrategias de una política de personas orientadas a lograr la incorporación y el mantenimiento en la entidad de los profesionales y voluntarios más cualificados y adecuados a cada momento según sus necesidades estratégicas y las personas orientadas a la consecución de los objetivos de la organización y al fortalecimiento de sus competencias generales.

### Factor clave de éxito

Establecer técnicas que garanticen el acierto en la elección y mantenimiento de las personas adecuadas para el desarrollo de las tareas que permiten la consecución eficaz y coherente de los objetivos, la misión y valores de la entidad, de acuerdo con una correcta planificación de personal.

### Elementos Clave

- **Estructura organizativa (Organigrama)/Planificación de RRHH:** comporta la adecuada planificación de la incorporación y el mantenimiento en la entidad de los profesionales más cualificados y adecuados a cada momento según sus necesidades estratégicas. Supone por tanto una adecuada definición del organigrama de la entidad, el inventario de recursos humanos (que permita conocer las características de los profesionales y voluntarios que trabajan y colaboran en la entidad, así como su situación y expectativas, que posibilite la personalización en el tratamiento de sus variables personales y profesionales, y la adopción de decisiones que vinculen sus intereses a los intereses de la entidad), el análisis y descripción de puestos de trabajo (estudio y descomposición de las responsabilidades, tareas, características del entorno y competencias, conocimientos, habilidades y aptitudes adecuadas para ocupar un puesto de trabajo), la valoración de puestos de trabajo (ordenación y valoración de los mismos en función de su contribución a la consecución de la misión y objetivos estratégicos de la entidad)
- **Gestión de la diversidad/promoción de la igualdad de oportunidades:** supone el diseño y desarrollo de actuaciones encaminadas a promover la igualdad de oportunidades para las personas pertenecientes a colectivos con mayores dificultades o especiales necesidades para su inclusión social y laboral (personas con discapacidad, mujeres, personas en situación o riesgo de exclusión social...), así por ejemplo a través de la elaboración y desarrollo de Planes de igualdad de oportunidades de carácter integral, medidas para favorecer el empleo y la eliminación de situaciones de discriminación en las condiciones de trabajo para estos colectivos, medidas para la conciliación de la vida personal y laboral, acciones de responsabilidad social en materia de igualdad, etc.





- **Selección de personal:** implica todas aquellas actuaciones encaminadas a incorporar en la entidad a los profesionales y voluntarios más cualificados y adecuados a cada momento según las necesidades estratégicas (tanto personas que ya están trabajando en la entidad en otro puesto de trabajo, como personas ajenas a la misma), y encaminadas a alcanzar el mayor ajuste posible persona-puesto de trabajo.
- **Acogida en la organización:** comprende todas aquellas actuaciones encaminadas a que el nuevo profesional o voluntario que comienza a trabajar en la entidad, sea recibido e informado sobre la misión, objetivos, valores, cultura de la entidad, y sobre su puesto de trabajo, con el fin de facilitar y acelerar su integración e identificación con la entidad, así como a garantizar a las personas que se incorporan en la entidad un entorno seguro y saludable.

**3. DESARROLLAR:** comprende el conjunto de políticas orientadas a adecuar, mejorar y evolucionar la formación y cualificación de los profesionales y voluntarios de la entidad mediante la adquisición de conocimientos y habilidades que contribuyan al desarrollo de los objetivos la misma, según las necesidades y retos estratégicos planteados en cada momento en condiciones de eficiencia y coherencia con sus objetivos y valores.

#### **Factor clave de éxito**

Potenciar el desarrollo profesional de todas las personas que trabajan o colaboran en la entidad.

#### **Elementos Clave**

- **Formación:** comporta todas aquellas actuaciones dirigidas a la mejora y desarrollo de la cualificación de los profesionales y voluntarios mediante la adquisición de conocimientos y habilidades que contribuyan al desarrollo de la entidad. Así, la identificación de necesidades formativas en la entidad, análisis y priorización de las mismas, elaboración/diseño del plan de formación adecuado a estas necesidades.
- **Desarrollo de personas:** incluye actuaciones encaminadas a potenciar el desarrollo profesional de todas las personas que trabajan o colaboran en la entidad. Así por ejemplo, mediante la aplicación de un programa de Valoración del desempeño de profesionales y voluntarios que establezca herramientas y metodología de evaluación individual y de equipos (análisis continuado de su hacer en su puesto de trabajo, valorando su contribución a la entidad y permitiendo que pueda conocer y mejorar sus competencias, habilidades, actitudes, etc.); la aplicación de un Programa de promoción interna y planes de carrera, tanto en responsabilidades como en condiciones laborales, que pueda responder a las expectativas de la persona en el marco de las competencias relacionadas con las bases corporativas de la Política de Personas FEAPS; o la aplicación de un Programa para la identificación de potenciales (para detectar el potencial del personal que trabaja o colabora en la entidad, tanto en relación con sus capacidades actuales, como en cuanto a su potencial futuro, para proyectar acciones necesarias a medio/largo plazo, partiendo de un pronóstico adecuado respecto a quienes deben asumir nuevas responsabilidades)





- **Comunicación interna:** incluye las actuaciones dirigidas a conseguir que todas las personas de la entidad se sientan informadas, potenciando su sentimiento de pertenencia y cohesión de las personas con la misma. Comporta disponer y desarrollar un programa para la comunicación interna en la entidad que tenga en cuenta las especificidades de los puestos de trabajo, con 3 niveles de referencia (Los trabajadores y voluntarios con carácter individual, los equipos de trabajo y todo el conjunto de trabajadores y voluntarios) así como utilizar infraestructuras y programas de gestión del conocimiento para facilitar que fluya el mutuo conocimiento y transferencia de prácticas desarrolladas, que puedan servir para la mayor generación de valor en la entidad.
- **Gestión del conocimiento:** comprende el conjunto de actuaciones dirigidas a facilitar el desarrollo de las personas en la entidad y el mutuo conocimiento y transferencia en el Movimiento FEAPS de la implantación y desarrollo de la Política de Personas, mediante el adecuado establecimiento y utilización de infraestructuras y programas de gestión del conocimiento para facilitarlos.
- **Seguridad y salud laboral:** se refiere al conjunto de medidas y actuaciones dirigidas a mantener un entorno laboral seguro y saludable que garantice la prevención de riesgos en aspectos psico-sociales.

**4. RECONOCER:** comprende el conjunto de políticas orientadas a movilizar y motivar a los profesionales y voluntarios de la entidad hacia los objetivos y valores de la misma, a través de un clima organizacional que facilite el buen desempeño y las mejores condiciones posibles de calidad de trabajo y de vida laboral.

#### Factor clave de éxito

Establecer políticas de la organización orientadas a alcanzar la misión, valores y objetivos de la entidad y conseguir con ello que se alcance un alto nivel de satisfacción y compromiso de las personas con la misma.

#### Elementos Clave

- **Política retributiva:** integra el conjunto de medidas y actuaciones encaminadas a potenciar la optimización de los recursos de la entidad en función de la aportación individual de los profesionales en la consecución de los objetivos de la misma, así como mejorar su motivación y rendimiento y su implicación en los objetivos y valores de la misma.
- **Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral:** integra las actuaciones, medios e instrumentos para mejorar las condiciones de la relación laboral, y la calidad de vida de los profesionales y voluntarios en el ámbito del trabajo. Así, potenciando la mayor seguridad y estabilidad de la contratación laboral de trabajadores en la entidad, la mejora de la conciliación de la vida personal-familiar de los trabajadores de la entidad.

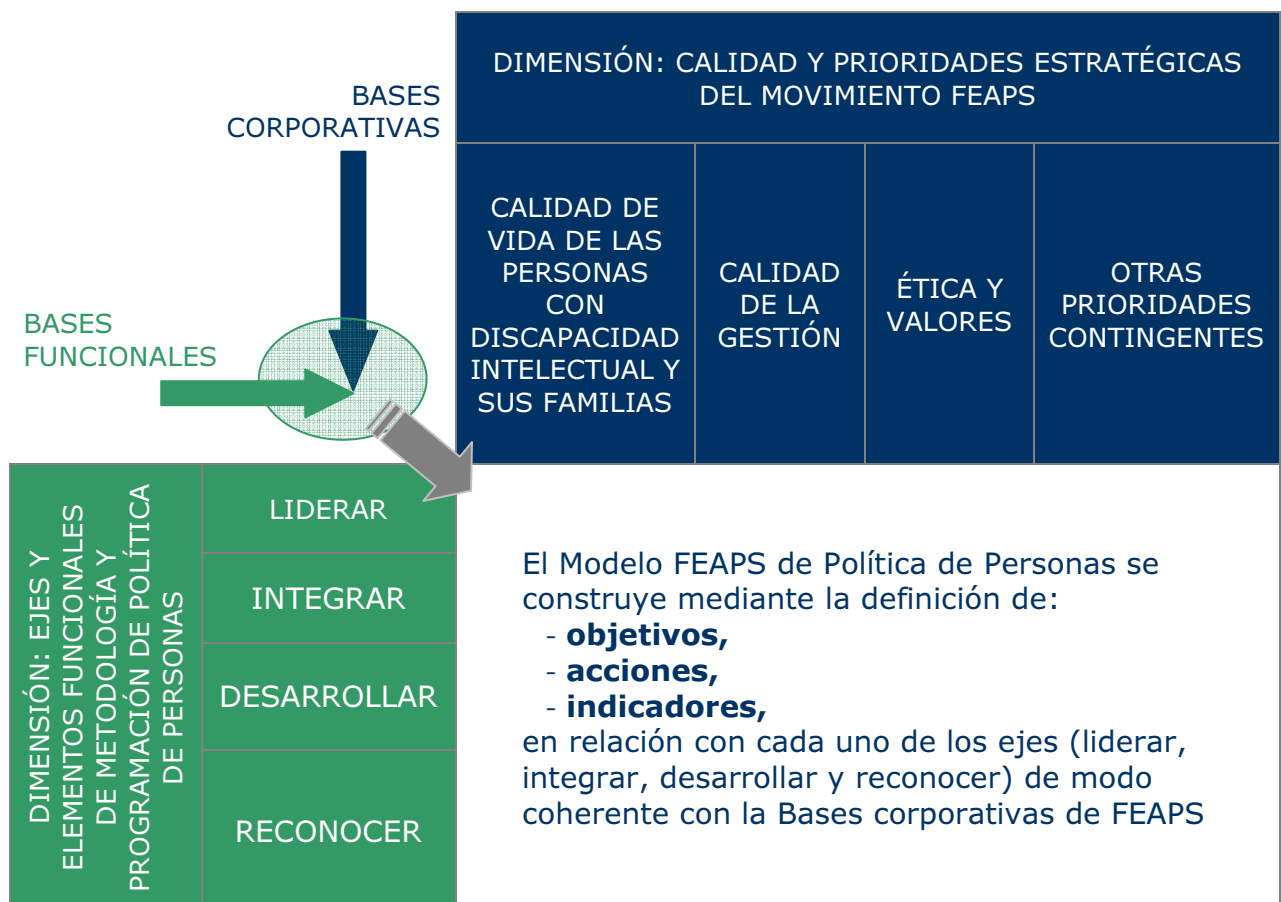


## 2.4. ¿Cómo se construye el Modelo FEAPS de Política de Personas?

El Modelo FEAPS de Política de Personas, se produce con el alineamiento entre las Bases corporativas de FEAPS (la misión, valores y líneas prioritarias estratégicas del Movimiento Asociativo) y las Bases Funcionales (ejes fundamentales de desarrollo y programación de Política de Personas)

A partir de este alineamiento, se procede a la definición de objetivos, acciones e indicadores en relación con cada uno de los elementos que integran los ejes de Política de Personas (liderar, integrar, desarrollar y reconocer), de modo coherente y comprometido con la misión, los valores y objetivos de la Organización:

- **OBJETIVOS:** metas que se fijan.
- **ACCIONES:** actuaciones que se han de realizar para la consecución de los objetivos fijados.
- **INDICADORES:** Instrumentos de medición de resultados, logros cuantificables que se han de conseguir si se desarrollan las acciones tipo especificadas. Permiten la evaluación de estas acciones, para determinar si las mismas está o no orientadas al alcance de los objetivos fijados.





Entrando con mayor detalle en el cruce entre los diversos elementos de las Bases Corporativas y de las Bases Funcionales, se puede desarrollar una herramienta de gran utilidad para la planificación y evaluación de la Política de Personas FEAPS que se lleve a cabo, pudiendo establecer una multiplicidad de potenciales objetivos, acciones y posibles indicadores que se deriven de dicho cruce.

En este sentido, se presenta a continuación la tabla de cruce entre los diversos elementos. Se recomienda que las bases funcionales se utilicen como esquema e instrumento en la fijación de objetivos y las bases corporativas se empleen como referentes para la definición de acciones congruentes e indicadores en la elaboración y desarrollo del Plan de Personas de una entidad. Un ejemplo de objetivos marco, acciones tipo y posibles indicadores, se puede apreciar en la Guía Metodológica para la elaboración de los Planes de personas FEAPS en el marco del programa de pilotaje (en su Anexo 2: *"Marco referencial de objetivos, acciones e indicadores de acuerdo con las propuestas de los Grupos de trabajo"*)



MODELO FEAPS DE POLÍTICA DE PERSONAS (I)

BASES CORPORATIVAS QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN CALIDAD Y PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DEL MOVIMIENTO FEAPS		CALIDAD DE VIDA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELLECTUAL Y SUS FAMILIAS			CALIDAD DE LA GESTIÓN								
					ESTRUCTURAL			DESARROLLO ORGANIZATIVO					
		BASES FUNCIONALES QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN EJES Y ELEMENTOS FUNCIONALES DE METODOLOGÍA Y PROGRAMACIÓN DE POLÍTICA DE PERSONAS		CP1: ORIENTACIÓN A LA MISIÓN Y VALORES DEL MOVIMIENTO FEAPS: "MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELLECTUAL Y DE SUS FAMILIAS	CP2: ORIENTACIÓN A LA MISIÓN Y VALORES DE LAS ASOCIACIONES Y ENTIDADES FEDERADAS DEL MOVIMIENTO FEAPS	CP3: ORIENTACIÓN AL CLIENTE FINAL: PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELLECTUAL Y SUS FAMILIAS	CG1: ORIENTACIÓN A LA MISIÓN Y VALORES DEL MOVIMIENTO FEAPS: "MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELLECTUAL Y DE SUS FAMILIAS	CG2: ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS	CG3: ORIENTACIÓN AL CLIENTE	CG4: LIDERAZGO Y COHERENCIA	CG5: GESTIÓN POR PROCESOS Y HECHOS	CG6: DESARROLLO E IMPLICACIÓN DE LAS PERSONAS	CG7: PROCESO CONTINUO DE APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y MEJORA
LIDERAR	Dirección eficiente												
	Coherencia y compromiso de los colaboradores												
INTEGRAR	Motivación e inspiración de los colaboradores												
	Planificación de los recursos humanos												
	Gestión de la diversidad-i/o												
DESARROLLAR	Selección de personal												
	Acogida en la organización												
	Formación												
	Desarrollo de personas												
	Comunicación interna												
RECONOCER	Gestión del conocimiento												
	Seguridad y salud laboral												
	Política retributiva												
	Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral												



MODELO FEAPS DE POLÍTICA DE PERSONAS (II)

BASES CORPORATIVAS QUE CONFORMAN LA DIMENSIÓN CALIDAD Y PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DEL MOVIMIENTO FEAPS		ÉTICA Y VALORES										OTRAS PRIORIDADES CONTINGENTES			
		PARA PERSONAS CON DISC. INTELLECTUAL		PARA FAMILIA		PARA ORGANIZACIÓN									
		EV1: DIGNIDAD Y VALOR DE LA PERSONA CON DISCAPACIDAD INTELLECTUAL	EV2: IGUALDAD DE LA PERSONA CON DISCAPACIDAD INTELLECTUAL	EV3: IGUALDAD DE LA FAMILIA	EV4: FAMILIA: BASE DE INCLUSIÓN	EV5: SERVICIO	EV6: APOYO MUTUO	EV7: REIVINDICACIÓN	EV8: PARTICIPACIÓN	EV9: CARENCIA DE ÁNIMO DE LUCRO Y TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN	EV10: CALIDAD	OP1: CAMBIAR EL ENTORNO GEOPOLÍTICO Y EL SOCIAL	OP2: INCREMENTAR LA FINANCIACIÓN POR RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	OP3:: ALCANZAR, ANTE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, EL ROL DE AGENTE SOCIAL	OP4:: AUMENTAR COBERTURA DE LOS SERVICIOS EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL, IMPULSANDO PROCESOS DE JOIN VENTURE ENTRE ENTIDADES
LIDERAR	Dirección eficiente														
	Coherencia y compromiso de los colaboradores														
	Motivación e inspiración de los colaboradores														
INTEGRAR	Planificación de los recursos humanos														
	Gestión de la diversidad-i/o														
	Selección de personal														
DESARROLLAR	Acogida en la organización														
	Formación														
	Desarrollo de personas														
	Comunicación interna														
	Gestión del conocimiento														
RECONOCER	Seguridad y salud laboral														
	Política retributiva														
	Condiciones de trabajo y calidad de vida laboral														



## 2.5. ¿Cómo se concreta el Modelo FEAPS de Política de Personas en el ámbito de las entidades?

Llevar a la realidad el Modelo FEAPS de Política de Personas, requiere, entre otras cuestiones, **que las diversas entidades FEAPS que participan en el proceso de pilotaje, en sus respectivos ámbitos, y con el apoyo de la Confederación y Federaciones, puedan preparar, implantar y desarrollar PLANES DE PERSONAS FEAPS**, adaptados a su realidad, centrados en las personas, y que respondan a las necesidades de desarrollo profesional y cualificación de todos sus profesionales y voluntarios.

Así, los **Planes de Personas FEAPS** son uno de los instrumentos con que han de contar las entidades que deseen desarrollar la Política de Personas FEAPS. Supone la **concreción y adaptación del Modelo FEAPS de Política de Personas, adecuado a su propia realidad y necesidades, en coherencia con este Modelo, y en el marco del contenido y metodología que se plantea en este Documento Marco.**

En este sentido, en el Documento **GUÍA METODOLÓGICA DE ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE PERSONAS FEAPS**, y en el marco de este Modelo, se facilita la preparación y desarrollo de Planes de Personas FEAPS a aquellas entidades de FEAPS que deseen participar en el proceso de pilotaje en el marco del Proyecto LIDER impulsado por el Movimiento FEAPS para el desarrollo de su Política de Personas de acuerdo con este Modelo de referencia.

Así, la misma tiene la **finalidad de facilitar la preparación, implantación, desarrollo y evaluación de Planes de Personas** en las entidades, señalando pautas y criterios para ello, y con los siguientes **objetivos:**

**A. Promover y hacer factible el desarrollo y aplicación de los elementos básicos** que se han de seguir por parte de entidades FEAPS en el desarrollo e implantación de este modelo referencial de Política de Personas FEAPS, adaptándolo y adecuándolo a su propia realidad y necesidades:

- tanto en relación con el **contenido** de los Planes: de modo que cada entidad pueda definir los objetivos, acciones e indicadores más adecuados a su situación y necesidades para los diversos elementos de Política de Personas de los ejes: liderar, integrar, desarrollar y reconocer, en coherencia con la misión, valores y políticas de FEAPS y de la propia entidad.
- como en lo que se refiere a las **pautas y criterios para su elaboración, implantación, desarrollo y evaluación:** es decir, en relación con procesos que ha de seguir una entidad para elaborar y poner en marcha su respectivo Plan de



Personas (elementos de diagnóstico, aspectos de planificación, programación, previsión de medios y recursos necesarios, etc.)

**B. Potenciar el conocimiento y comprensión, así como la comunicación y el efectivo desarrollo del Modelo FEAPS de Política de Personas** en todos los ámbitos del Movimiento FEAPS.

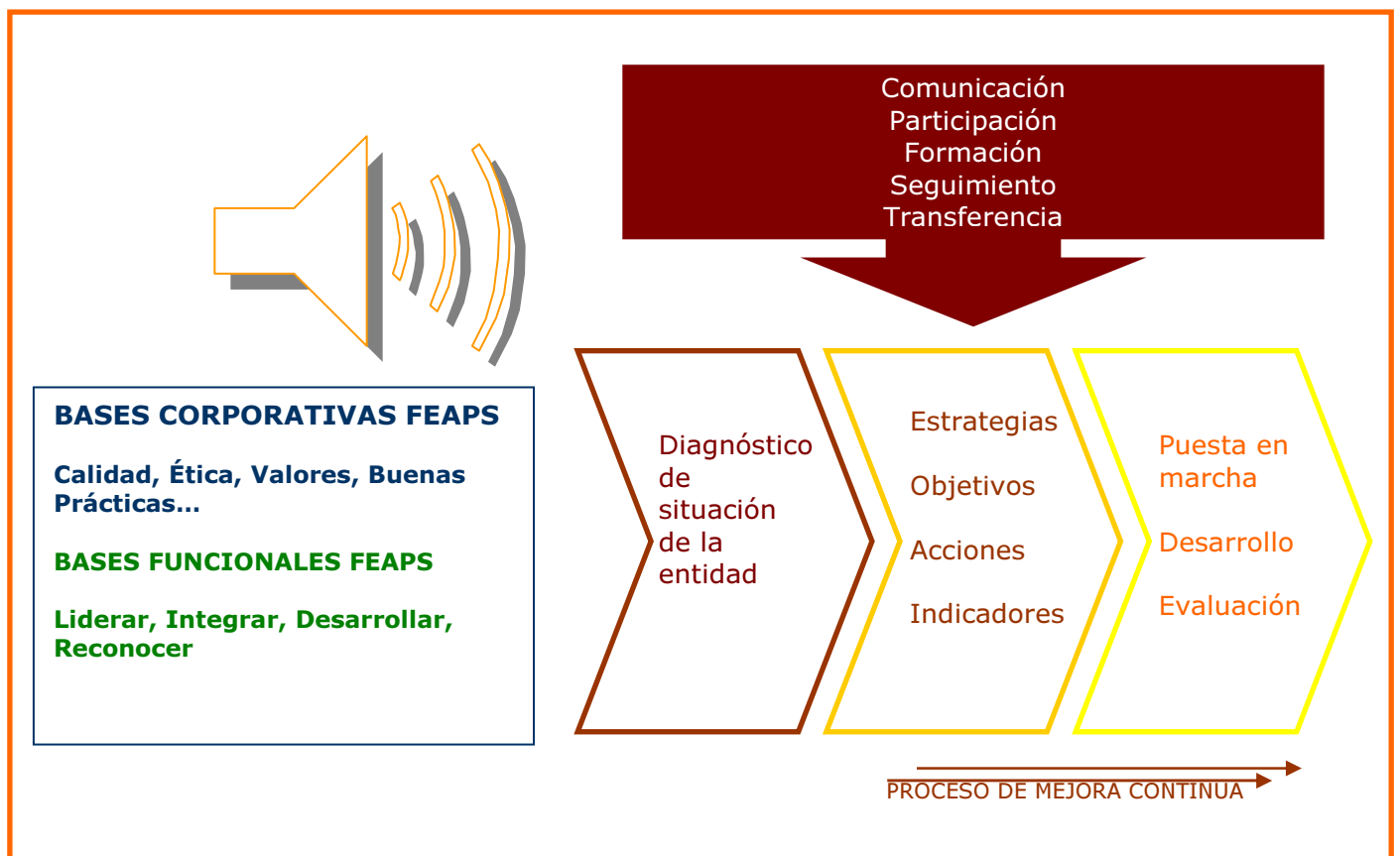


## 2.6. Esquema simplificado del proceso de elaboración de los Planes de personas FEAPS:

A partir de un Diagnóstico exhaustivo de la situación de política de personas en una entidad concreta, se definen Estrategias de actuación, Objetivos, Acciones e Indicadores adecuados y congruentes con las Bases Corporativas FEAPS y con las Bases Funcionales del modelo de política de personas FEAPS. A continuación ese plan será puesto en marcha, desarrollado y evaluado consecuentemente en un proceso continuo de mejora.

El proceso de elaboración del plan seguirá un modelo preestablecido donde se constatarán necesariamente elementos de comunicación, participación, formación, seguimiento y transferencia de resultados.

### PROCESO DE ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE PERSONAS FEAPS







## Bibliografía

Dentro de la Bibliografía utilizada en la elaboración de este Documento Marco, destacamos las siguientes publicaciones:

### **Para establecer las Bases Corporativas de la Política de Personas FEAPS se han tenido en cuenta las siguientes fuentes documentales:**

- III Plan Estratégico FEAPS.
- Sistema de Calidad FEAPS
- Código Ético y Valores FEAPS
- Cartera de Servicios Sociales de Movimiento FEAPS,
- Manuales de Buena Práctica de FEAPS,
- Libro de ponencias del Congreso de Toledo,
- II Congreso Nacional de Familias de Extremadura,
- El voluntariado en FEAPS, Orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado.
- Sistema de apoyos de la AAMR 2002 y calidad de vida<sup>11</sup>,
- Libro verde "Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas" de la Comisión Europea<sup>12</sup>,
- Norma ONG con calidad y Guía de aplicación<sup>13</sup>, Modelo Excelente de Calidad EFQM<sup>14</sup>,
- Investors in people<sup>15</sup>
- Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones SGE 21 de Forética<sup>16</sup>.

---

<sup>11</sup> "Retraso mental. Definición, clasificación y sistemas de apoyo" de la Asociación Americana sobre Retraso Mental (AAMR 2002). Alianza Editorial.  
"Calidad de vida. Manual para profesionales de la educación, salud y servicios sociales" de Robert L. Schalock y Miguel Ángel Verdugo. 2002 Alianza Editorial.

<sup>12</sup> COM (2001) CE: 366 final: "Libro verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas". [http://europa.eu.int/eur-ex/es/com/gpr/2001/com2001\\_0366es01.pdf](http://europa.eu.int/eur-ex/es/com/gpr/2001/com2001_0366es01.pdf)

<sup>13</sup> Norma ONG con calidad y Guía de aplicación. <http://www.ongconcalidad.org/>

<sup>14</sup> The EFQM Excellence Model. <http://www.efqm.org>

<sup>15</sup> Investors in people: Estándar internacional de buenas prácticas para la formación y el desarrollo profesional de las personas. Desarrollado en 1990 por el Servicio de Formación Ocupacional en colaboración con empresas, organizaciones de personal, de profesionales y de empleados, tales como la Confederación de Industria Británica (CBI), el Congreso de la Unión Sindical (TUC), y el Instituto del personal y el desarrollo (IPD) <http://www.investorsinpeople.co.uk/IIP/Web/default.htm>

<sup>16</sup> Norma para la evaluación de la gestión ética y socialmente responsable en las organizaciones SGE 21 de FORÉTICA. Norma que, a modo de documento marco, pretende desarrollar los criterios que conduzcan a la evaluación, por tercera parte, de la implantación en las organizaciones del Sistema de Gestión Ética propuesto por Foro para la Evaluación de la Gestión Ética, FORÉTICA.



### **En lo que se refiere al nuevo enfoque de la política de personas para las organizaciones:**

- *"Dirección estratégica de personas. Evidencias y perspectivas para el Siglo XXI"* de Jaime Bonache y Ángel Cabrera. Editorial: Prentice Hall-Financial Times 2004.
- *"La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo"* de José María Gasalla. Editorial: Pirámide.

### **Desde la perspectiva de su aplicación práctica para la aplicación y desarrollo de los diversos programas de Política de Personas:**

- *"Desarrollo de recursos humanos. Manual de programas"*. Autor: Federico Gan. Editorial: Apostrofe Itinerario.
- *"Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones"*. Autores: Federico Gan y Jaume Triginé. Editorial: Díaz de Santos.
- *"La gestión de los recursos humanos. Preparando profesionales para el Siglo XXI"*. Autores: Simon L.Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler. Editorial: Mc Graw Hill

### **Otras publicaciones y documentos de interés:**

- *"La cara humana del cambio: Una guía práctica para el rediseño de las organizaciones"*. Autor: Timothy J. Galpin. Editorial: Díaz de Santos.
- *"Las competencias. Clave para una gestión integrada de Recursos Humanos"*. Autor: Hay Group. Editorial: Gestión 2000.
- Ernest & Young y Vedior Laborman: *"Manual del director de Recursos Humanos"*.
- *"Recursos Humanos"*. Autor: David Ulrich.
- *"Dirección y Administración Integrada de Personas"*. Autor: José A. Ariza Montes y otros. Editorial: Mc Graw -Hill
- *"La responsabilidad social corporativa interna: la nueva frontera de los recursos humanos"*. Autor: Manuel Carneiro Caneda. Esic editorial. 2004.
- *"La nueva empresa. Responsabilidad social corporativa"* Autor: Miguel Osorio. Fundación IUVE.
- *"Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias"*. Autor: Martha Alles. Editorial: Granica.
- *"Planificación y selección de recursos humanos"* Autor: Irene Saavedra. Editorial: Pirámide.
- *"Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna"* Autor: Justo Villafañe. Editorial: Pearson. Prentice Hall
- *"El cuadro de mando de RRHH. Vinculando las personas, la estrategia y el rendimiento de la empresa"* Autores: Brian E. Becker, Mark A. Huselid y Dave Ulrich. Editorial: Gestión 2000.com
- *"El cuadro de mando integral paso a paso. Maximizar los resultados"*. Autor: Paul R. Niven. Editorial: Gestión 2000.com



- *"5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos" Autor: Martha Alles. Editorial: Granica.*
- *"Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias" Autor: Martha Alles. Editorial: Granica*
- *Resolución de 5 de mayo de 2006 de la Dirección General de Trabajo por la que se dispone la inscripción en el registro y publicación del XII Convenio Colectivo General de centros y servicios de atención a personas con discapacidad (BOE 152 de 27 de junio de 2006)*



## **Relación de entidades y personas que han participado en la elaboración del Modelo FEAPS de Política de Personas**

### **EQUIPO DIRECTOR Y DE COORDINACIÓN TÉCNICA**

Paulino Azua – Director de FEAPS Confederación  
Juan José Lacasta – Director Técnico de FEAPS Confederación  
Javier Tamarit - Responsable de Calidad FEAPS Confederación  
Javier Albor - Consultor Interno FEAPS  
Ángeles López Fraguas – Red de Consultoría de FEAPS  
Santos Hernández – Red de Consultoría de FEAPS  
Nuria García – Asociación FEAPS para el Empleo de Personas con Discapacidad Intelectual (AFEM)  
Torcuato Recover - Asociación de Empresas de la Discapacidad (AEDIS)  
Laura Monreal – Gerente de FEAPS Castilla la Mancha  
Víctor Bayarri - Consultor Externo Alter Civites

### **FEDERACIONES Y ENTIDADES DEL MOVIMIENTO ASOCIATIVO**

#### **APPS Cataluña (Federació Catalana Pro Persones amb Disminució Psíquica)**

Jordi Tudela (Director de APPS)  
Toni Fernández (Gerente APPS)  
Higini Ballesteros (ACOSU)

#### **FADEMGA (FEAPS Galicia)**

Antonio Fuentetaja (Gerente FADEMGA)  
M<sup>a</sup>José Martínez Ferro (BATA)  
Carmen Puga (JUAN XIII)  
Beatriz Macías (ASPANAEX)  
Eulogio López Ríos (ASPACE)  
Ricardo Iglesias (ASPACE)  
Juan Fontela (ASPRONAGA)  
Dolores Fernández (ASPABER)

#### **FEAPS Andalucía**

Jorge Pérez (Gerente FEAPS Andalucía)  
Luis Francisco Pardo (ASPAPROS)  
Ricardo Borges López (ASPRODESA)  
Maite Torrado Aramburu (ASPRODESA)  
Raúl Navarro (APAFA)  
M<sup>a</sup> Luisa Escribano Toledo (ASANSULL)  
Remedios Rodríguez (ASANSULL)  
Emilio Carrera Lobate (AFANAS CÁDIZ)  
Rafael Hiedra Gómez (APROSUB)  
Jorge Barbero Barbero (APROSMO)  
Alicia Carmona (SAN JOSÉ)  
Pedro Sánchez (AUTISMO CÁDIZ)



### **FEAPS Aragón**

Ramón Álvarez (Gerente de FEAPS Aragón)  
Ramón Royo (ATADI)  
José Luis Laguna (ATADES HUESCA)  
Alex Cebollero (ATADES HUESCA)

### **FEAPS Principado de Asturias**

Casilda Sabin (Gerente FEAPS Asturias)  
Olga Norriella (ADEPAS)  
Inés Fernández (FRATERNIDAD)

### **FEAPS Balears**

Sonia Castro (Gerente FEAPS Balears)  
Fernando Rey (AMADIP-ESMENT)

### **FEAPS Canarias**

Natalia Cañeque (Gerente de FEAPS Canarias)  
M<sup>a</sup> Eugenia Palmás (ADEPSI)  
Begoña Cabrero (ADEPSI)  
Carmen Delia Arencibia (APROSU)  
Carlos García (APANATE)  
Elena Cañete (PROBOSCO)

### **FEAPS Cantabria**

Joan Torrent (Gerente FEAPS Cantabria)  
Julián Ocariz (AMPROS)  
Francisco González Santiago (AMPROS)

### **FEAPS Castilla y León**

Jesús Martínez (Gerente FEAPS CASTILLA Y LEÓN)  
Juan Recio (ASPRODES)  
Susana Martín (ASPRODES)  
Lorenzo González Torres (ASPRONA VALLADOLID)  
M<sup>a</sup> Eugenia del Olmo Prieto (ASPRONA VALLADOLID)  
Roberto Zurro (GRUPO LINCE)  
José Blanco (ASPRONA LEÓN)  
Montserrat Gutiérrez (ASPRONA LEÓN)  
Jesús Daniel Martín (APADEFIM)  
Fidel Ramos (FUNDACIÓN SAN CEBRIÁN)  
Carmen Espina (FUNDACIÓN SAN CEBRIÁN)  
José Luis Ortúñez (ASPANIAS BURGOS)  
Beatriz Ortega (ATACES)

### **FEAPS Castilla-La Mancha**

Bernabé Blanco (AFAS)  
Raimundo Alcalde (AFAS)  
José Luis Olivares (ASPANA)  
Antonio Asensio Rojas (ASPADES LA LAGUNA)  
Laura Gallardo (ASPADES LA LAGUNA)  
M<sup>a</sup>Jesús Álvarez Gonzalo (FUNDACIÓN MADRE DE LA ESPERANZA)  
Iván Herrera (APAM)



### **FEAPS Comunidad Valenciana**

Vicen Castillo (Gerente FEAPS Comunidad Valenciana)  
Catalina Esteban (APADIS)  
Carlos Ginés (APSA)  
Ana Carratalá (SAN RAFAEL)  
Arturo Riquelme (PATRONATO FRANCISCO ESTEVE)  
Xavier Cantera (ADISPAC)

### **FEAPS Extremadura**

Jesús Diego Gallego (ASPRODIS)  
Pepa Fernández Martín (ASPROSUBA-8)  
Luis Amado Galán (ASINDI)

### **FEAPS Madrid**

Matías Martínez (Gerente de FEAPS Madrid)  
Ismael Carrillo (AFANDEM)  
Jesús González Pequeño (ASPANDI)  
Álvaro Rey (FUNDACIÓN GIL GAYARRE)  
Enrique Galván (FUNDACIÓN GIL GAYARRE)  
Miguel Casas (ASTOR)  
Lorea Fernández Baldor (APANID)  
Miguel Ángel Jiménez (APADIS)

### **FEAPS Navarra**

Carolina Razquin (Gerente FEAPS Navarra)  
Javier Arbona (ANFAS)  
Javier Aramendia (FUNDACIÓN CIGANDA FERRER)

### **FEVAS País Vasco**

Pedro Fernández (Gerente FEVAS)  
Regina Arbeo (URIBE-COSTA)  
Joseba Arregui (GORABIDE)  
Natxo Ruiz (APNABI)  
Agustín Illera (GAUTENA)

### **FEAPS La Rioja**

Silvia Andrés (Gerente FEAPS La Rioja)  
Roberto Rodríguez Muro (ARPS)  
Graciela Remesal (ARPS)

### **FEAPS Ciudad de Ceuta**

Alberto Galet (Gerente FEAPS Ceuta)

### **RED DE CONSULTORÍA FEAPS**

Javier Medina  
Luis Valles  
Chema de la Parte  
Luis García Castro  
Fausto García  
Manuel Salgueiro  
Goyo Camarero  
Emilio Miñambres



Beatriz Vega  
Higinio Uría  
Carlos Pereyra  
Manuel Aradillas  
Susana Orta  
Isabel del Hoyo  
Isabel Guirao  
Raúl Navarro  
Matilde Vivas  
Ángel González  
Miguel Ángel Martín  
Vicente Farpón  
Juan Martínez  
Agustín Illera  
Emilio Grande  
Esther Claver  
Gerardo Posada  
Yolanda Pérez  
Francisco Medina  
Vicen Castillo  
Alicia Fernández de Castro  
Enrique Galván  
Natalia García  
Matilde Muñoz de Leyva  
M<sup>a</sup> Angeles García Martín  
Ana Carratalá  
Miguel Angel Jiménez  
Juan José Sánchez  
Jorge Martínez Ortega  
Maite Casado  
Rubén Pardo  
Roberto Rodríguez Muro

### **OTROS PROFESIONALES COLABORADORES**

Ana Guijarro (Responsable RRHH de ATAM)  
Luis Ciriza (Profesor de la Universidad Pública de Navarra)  
Nekane Navarro (Alter Civites)  
Pilar Pallero (Alter Civites)

### **SECRETARÍA TÉCNICA**

Yolanda Fillat (Alter Civites)

**Este Documento ha sido elaborado con asistencia técnica y apoyo de consultoría de ALTER CIVITES.**