

CASO 7

EL CASO DE CECAP: 15 AÑOS APOYANDO A PERSONAS

María Yolanda Salinero Martín

Universidad de Castilla-La Mancha

Yolanda.salinero@uclm.es

Pedro Jiménez Estévez

Universidad de Castilla-La Mancha

Pedro.JEstevez@uclm.es

RESUMEN

En este caso práctico analizamos el grupo de entidades sociales CECAP, el cual actúa desde el año 2006 como herramienta al servicio de las personas que encuentran especiales dificultades para conseguir sus objetivos personales, al encontrarse en situación de vulnerabilidad por razones de discapacidad, en su acceso a distintos ámbitos como el empleo, educación, vida independiente, etc.

Su metodología de capacitación individual permite realizar planes de apoyo ajustados a las necesidades de cada persona, trabajando en el desarrollo de sus habilidades y competencias en el entorno comunitario, siempre con el objetivo de facilitar su autonomía y/o empoderamiento personal.

Desarrollaremos la historia de la organización, cómo nació el grupo de entidades sociales, qué misión, visión y valores tienen. Profundizaremos en su compromiso ético a través de su

código de transparencia y buen gobierno. Se describirá la estructura organizativa del grupo, los servicios ofertados por CECAP y su modelo de trabajo.

En este caso también se examinará cuál es el entorno de la organización y se detallará su análisis DAFO.

Por último, se analizará cómo se realiza el control de actuación de esta entidad, que se define a sí misma como "personas que apoyan a personas".

ÍNDICE

- 1. Introducción**
- 2. Historia de la organización**
- 3. Nacimiento del grupo**
- 4. Misión, visión y valores**
- 5. Código de transparencia y buen gobierno del servicio de capacitación CECAP**
- 6. Grupos de interés principales**
- 7. Estructura organizativa del grupo**
- 8. Servicios ofertados por CECAP y modelo de trabajo**
- 9. Hablando de experiencias similares**
- 10. Entorno de la entidad**
- 11. Análisis DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades**
- 12. Control de actuación**
- 13. Para terminar**
- 14. Bibliografía**

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo analizamos a CECAP, nada mejor que empezar citando la definición recogida en su página web:

"CECAP capacitación actúa, desde el año 2006, como herramienta al servicio de las personas que encuentran especiales dificultades para conseguir sus objetivos personales al hallarse en situación de vulnerabilidad por razones de discapacidad, en su acceso a distintos ámbitos (empleo, educación, vida independiente, etc.).

La metodología de capacitación individual permite realizar planes de apoyo ajustados a las necesidades de cada persona, trabajando en el desarrollo de sus habilidades y competencias en el entorno comunitario, siempre con el objetivo de facilitar su autonomía y empoderamiento personal, lo que nos convierte en un referente a nivel nacional al lograr la capacitación real de nuestros participantes en entornos comunitarios.

Los participantes y sus familias reciben en todo momento un trato personal, flexible e individualizado, mediante un método de trabajo altamente especializado que garantiza óptimos resultados.

La cercanía, la flexibilidad, la profesionalidad y la forma en la que hacen su trabajo son las claves."

2. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

Los comienzos de CECAP hay que situarlos hace 15 años, en concreto en 2006. Su fundador fue Andrés Martínez, el cual lo llevó a cabo tras hacer un análisis crítico de la realidad en la que él estaba inmerso en aquel momento. Una realidad vinculada a las personas con discapacidad, pero en un entorno relacionado con los centros asistenciales. El inconformismo "le invade", a pesar de o precisamente por esto, ya que él siempre se había desarrollado profesionalmente en un ámbito conocido como modelo "asistencial" trabajando con las personas vulnerables, con discapacidad. Se da cuenta que este modelo es muy tradicional y pone en duda su eficacia.

Así pues, tras 12 años trabajando en ese tipo de formato, le asaltaron una serie de inquietudes por varias experiencias que iba ligando unas con otras y una duda se adueña de su pensamiento en aquel momento: se preguntaba si realmente se estaba consiguiendo el objetivo de la inclusión anhelado. Andrés en ese momento pone el foco en este objetivo. Hace crítica de los propios profesionales, de las organizaciones y del modelo en sí.

Era un hecho que siempre había existido la "excusa" de los jóvenes, familia, etc., denominados en ese modelo usuarios, que son personas con discapacidad en torno a los que habían existido muchos tabús hasta ese momento. Sin embargo, hasta ahora no se ha puesto "el foco" en otro tipo de variables, que el tiempo ha dado la razón a CECAP, porque incidían en porqué no se conseguían esos resultados de inclusión.

En definitiva, antes de una empresa tiene que haber una idea, CECAP, surge como proceso de fortalecimiento de esta idea inclusiva. Una vez que su fundador tiene esta visión se pone en contacto con grandes interlocutores y una serie de entidades: Caja Rural, Iberdrola, y empresas de ese tipo. Andrés se acercaba allí, no sin "cierta ingenuidad", preguntaba por el director general o por el "jefe" y les contaba todo esto para ver si esta idea cuajaba y encontraba apoyo.

Siempre la idea del promotor fue que estos recursos fueran costeados por la administración pública y no por las familias. Toda su ilusión era que la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha recibiera a su promotor, y aunque tardaron en recibirle, porque todavía no era de "ninguna entidad", solo "una idea", llegó el momento deseado y la reunión se produjo. En dicha reunión estuvieron el director general y la jefa de servicio de la Consejería de Bienestar Social. Fue una reunión "compleja", porque ellos, los responsables de la Junta de Comunidades, pensaron en que el promotor se iba a "desgastar". Pero el hecho es que no fue así, puesto que el convencimiento y empuje de Andrés se impusieron, y de esa reunión nace "algo muy bonito". En definitiva, a partir de este momento CECAP nace y puede acudir a las convocatorias de la Junta de Comunidades en busca de la financiación necesaria.

El nacimiento de esta entidad no fue fácil. Había que pensar en cómo darle personalidad a la organización. La realidad es que tras dar vueltas y preguntar a expertos, Andrés viaja a Madrid y conoce a Ana Cabellos con mucha experiencia en el mundo de las entidades sociales. En ese momento ella sugiere que lo mejor es crear una entidad formalmente constituida como cooperativa de iniciativa social, de la cual no había ninguna en Castilla-La Mancha en ese momento. Es por esto que se necesitaban al menos 3 socios. De ahí que buscara dos personas más que le acompañasen y conseguir algo de dinero para costear los primeros gastos del proyecto (que no hubo más remedio que "tirar de ahorros personales" del fundador). En ese momento se crea la cooperativa de iniciativa social CECAP y que hasta este momento sigue existiendo.

En este entorno, se pone de manifiesto que se necesitan otras herramientas para trabajar con otros actores: empresas, sociedad... El embrión de CECAP es trabajar con y para los jóvenes y sus familias, pero ya por entonces se ve que esto no era suficiente para llegar a los objetivos de inclusión. A partir de ahí se crearon otras iniciativas empresariales para poder llegar a todos los objetivos de la entidad.

3. NACIMIENTO DEL GRUPO

Una vez que se pone de manifiesto que se necesitan otras "herramientas", se piensa en darles entidad con la forma jurídica más apropiada para su fin. Así pues, se crean otras entidades que trabajarán ya no con la persona, sino con otros los grupos de interés. Así tenemos:

- a) Futurvalía que nace como cooperativa de iniciativa social, pero adquiere el epígrafe de centro especial de empleo para: contactar con las empresas, poder buscar trabajo a los chicos y empezar así a sensibilizar a las empresas con responsabilidad social corporativa. El número de contrataciones realizadas por el Centro Especial de Empleo han sido 34. En este número no se tienen en cuenta las intermediaciones laborales realizadas por el equipo de trabajo para que la empresa incorpore al trabajador a su equipo profesional.
- b) En diciembre de 2006 nace la organización dentro del grupo que lleva por nombre CECAPJOVEN. En este caso se trata de una asociación juvenil que presta servicios a sus integrantes. Todos los socios de CECAPJOVEN tienen voz y voto en sus decisiones, participan 133 jóvenes en la actualidad.
- c) En el año 2013 se da un paso más, al ya tener estas tres organizaciones citadas anteriormente, se crea la Fundación CIEES. Debemos tener en cuenta que nace en un momento de "crisis" porque los presupuestos públicos se resienten (sobre todo a partir de 2011). La razón estratégica de su Fundación es la captación de fondos privados para la "causa común de la inclusión". La verdad es que en palabras de su fundador "*... nos funcionó muy bien. Además, esta Fundación está vinculada a las tres empresas del grupo por lo que no se pierde el control, ya que está alineada a los intereses del mismo y a su cultura organizacional*".
- d) Por último, ha nacido EDIS (Escuela de Desarrollo e Integración Social). En este caso es una empresa vinculada a los planes de formación dual para los jóvenes y también para empezar a hacer consultoría social con las empresas y tener otro marco de actuación con las mismas. Se pone de manifiesto la necesidad que tenían estos chicos de formación dual y por eso se crea esta empresa. El tipo de estructura que tiene EDIS es muy interesante porque es una SL (Sociedad Limitada) y está conformada por tres socios, que son las tres entidades sin ánimo de lucro, pero EDIS sí tiene lucro y es una sociedad mercantil. Esta herramienta es muy interesante porque "permite llegar donde antes no se llegaba" y porque todo lo que se gana con esta empresa se revierte a los proyectos sociales. Los dividendos van a parar a tres entidades sociales sin ánimo de lucro.

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Analizamos los conceptos de misión, visión (o propósito estratégico) y los valores de la organización a través de la descripción realizada en su página web.

Misión

La misión principal del Servicio de Capacitación es la de "Promover, divulgar, fomentar y restituir los derechos de las personas en situación de vulnerabilidad para conse-

guir su plena participación en la vida social, laboral, educativa de nuestra comunidad, consiguiendo de esta forma su plena inclusión y normalización en la sociedad en la que viven".

Visión o propósito estratégico

La visión general del Servicio de Capacitación CECAP, es la de una organización que actúa como herramienta en el apoyo individual de la persona en situación de vulnerabilidad, implementando un protocolo metodológico propio asentado en premisas fundamentales que parten del conocimiento y la investigación, consiguiendo de esta forma generar un paradigma único que consolida su *know-how*.

El paradigma de Capacitación-Especificidad, permite apoyar al/la auténtico/a protagonista del Servicio de Capacitación CECAP, en el aprendizaje de habilidades y destrezas, así como el desarrollo de competencias con el fin de que éste/a pueda afrontar la exigencia del medio en el que se desenvuelve con éxito, consiguiendo de esta forma sus objetivos personales.

Valores

Los valores del Servicio de Capacitación CECAP hacen alusión a las premisas fundamentales en las que se asienta toda acción, proyecto, o actitud del profesional o de la organización. Son los siguientes:

- **Normalización:** El objetivo es la participación activa de la persona en situación de vulnerabilidad social en la comunidad en la que vive, dentro de un marco de respeto e igualdad, consiguiendo de esta forma la plena inclusión socio-laboral y por consiguiente, la mejora en la calidad de vida. En este concepto de normalización apostamos, no solo por la restitución de derechos fundamentales, sino también por la concienciación por parte de los/as protagonistas y sus familiares de sus deberes como ciudadanos de pleno derecho.
- **Autodeterminación:** Buscamos y fomentamos la autodeterminación como elemento clave en el proceso de empoderamiento personal, asesorando y respetando al/la participante en la toma de decisiones, siendo estas las demandas de nuestro Servicio.
- **Capacidad:** Creemos fielmente en que todas las personas tenemos especificidad, definida como el conjunto de puntos fuertes y débiles que nos diferencian como individuos. De esta forma, el proyecto del Servicio de Capacitación CECAP se apoya en los puntos fuertes, entendidos éstos como aquellos que facilitan el afrontamiento y la adaptación al medio normalizado.
- **Calidad:** Trabajamos con esfuerzo para garantizar un Servicio eficiente y de calidad, fomentando la formación continua y el desarrollo profesional, así como la innovación dentro de los procesos propios de nuestro protocolo metodológico.

- **Globalidad:** Apoyamos a la persona con especificidad de forma individual en cualquiera de sus ámbitos personales, atendiendo a aquellas necesidades que se pudieran plantear en cualquiera estos ámbitos.
- **Transparencia:** El principio de transparencia es un sello de identidad de nuestra organización hacia los distintos grupos de interés con los que nos relacionamos, facilitando toda la información y publicando acciones conjuntas de forma clara y veraz. Igualmente buscamos la participación de dichos agentes de interés buscando.

5. CÓDIGO DE TRANSPARENCIA Y BUEN GOBIERNO DEL SERVICIO DE CAPACITACIÓN CECAP

La entidad ha creado su código de transparencia y buen gobierno en base a cinco criterios, como podemos observar en la siguiente figura:

Figura 1. Criterios del Código de Transparencia



Fuente: CECAP

Transparencia y comunicación:

Primero: Difusión de acciones e impacto social. Se dará a conocer a la sociedad general sus fines, actividades que desarrolla y beneficiarios, se harán públicas sus memorias de actividades, impacto social e ingresos y gastos ejecutados.

Segundo: Se difundirán las colaboraciones formalizadas para el cumplimiento de sus fines estatutarios.

Supervisión y control financiero:

Tercero: Se contará con una comisión de aprobación de gastos que se regirá por principios de austeridad y eficiencia.

Cuarto: En la selección de proveedores se ajustará, en la medida de lo posible, al principio de concurrencia y criterios sociales.

Quinto: En la ejecución de cada actividad se realizará un control interno de gastos, remitiendo información económica a sus colaboradores siempre que sea requerida.

El Consejo Rector:

Sexto: Entre sus funciones están las siguientes:

1. Llevar a cabo los Fines y Objetivos de la Entidad de acuerdo con los Estatutos, interpretando y examinando los fines perseguidos.
2. Planificar y seleccionar las actividades, eligiendo las más acordes con los fines fundacionales.
3. Procurar la disponibilidad de recursos, asegurando una asignación eficiente.
4. Analizar los estados financieros de la Entidad y aprobar las cuentas anuales.
5. Participar en las relaciones de los grupos de interés.
6. Los Consejeros están obligados a guardar secreto de las deliberaciones habidas en el seno de las reuniones, no así de los acuerdos alcanzados y que hayan pasado a formar parte del Acta.

Séptimo: Los cargos asumidos en el Consejo Rector por sus representantes son gratuitos.

Octavo: Podrán asistir a las reuniones del Consejo Rector, previa consulta al Presidente, dos tipos de invitados: esporádicos o permanentes. En ambos casos, su asistencia no da carácter de Consejero y tendrán voz, pero no voto en los temas consultados.

Noveno: Todos los miembros del Consejo Rector tienen derecho a recabar la información adicional que estimen necesaria sobre asuntos de su competencia, así como a información periódica sobre las cuentas y principales indicadores de la actividad de la Entidad.

Relación de la Entidad con sus grupos de interés:

Décimo: Si los beneficiarios de las actividades lo requieren, se proporcionará: información precisa sobre el destino de los fondos.

Undécimo: Derechos. La Entidad respetará la voluntad de sus beneficiarios sin modificar sus aportaciones a un destino distinto al manifestado por aquéllos y respetará al máximo el derecho a confidencialidad de sus benefactores.

El equipo profesional:

Duodécimo: La selección de personal se realizará de acuerdo a los principios de mérito, capacidad e igualdad. Los empleados deberán cumplir la política de confidencialidad y protección de datos.

Decimotercero: Igualdad de oportunidades.

1. Se promoverá el desarrollo profesional y personal de sus empleados sin discriminación de sexo, raza o nacionalidad.
2. Garantizará a sus empleados un entorno libre de riesgos para la salud.
3. Fomentará medidas orientadas a la conciliación de la vida profesional y personal.

Decimocuarto: Conflicto de intereses, los empleados antepondrán los objetivos de la Entidad a los particulares en el desarrollo de sus funciones.

6. GRUPOS DE INTERÉS PRINCIPALES

Teniendo en cuenta que el grupo CECAP es una gran herramienta donde el objetivo principal es favorecer el acceso de las personas con vulnerabilidad al marco de derechos, podemos deducir las siguientes ideas claves:

Grupo de interés básico, "**participantes**". Son todas aquellas personas que por distintas razones se encuentran en una situación de vulnerabilidad y al margen del marco de derechos. A pesar de hablar del participante, también se habla de su familia y sus relaciones, y esto también es el grupo de interés.

La sociedad. Lo primero que podemos decir es que se trata de un grupo muy amplio. Debemos tener en cuenta que cada marco de derechos tiene un grupo de interés. Así pues, podríamos distinguir:

- Educación, ligado con tejido educativo.
- Empleo, ligado con tejido empresarial.
- Participación ciudadana, ligado con tejido comunitario.
- Vida independiente, ligado con tejido comunitario.

Además, en cada área de derecho (todos los profesionales están divididos en áreas diferenciadas) se identifican sus socios "clave" muy concretos. Hay equipos que están centrados en los participantes y sus familias, y otros equipos que están centrados en esos otros grupos (empresas, comunidades de vecinos...) para poder garantizar ese objetivo final de los chicos en la sociedad, la inclusión plena.

7. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL GRUPO

Se trata, haciéndonos eco de las propias palabras del fundador de una organización dual: combinación de una estructura jerárquica orientada al desarrollo del modelo de negocio y una estructura "redárquica" orientada al desarrollo del modelo de intervención.

La "redarquía" la definen en CECAP como un modelo organizativo alternativo y complementario al modelo jerárquico (orden impuesto y formal) donde los miembros de la organización están conectados y cohesionados en torno a los objetivos del participante. En la redarquía, el participante es el protagonista y en función de sus objetivos se orienta el trabajo de toda la organización (se reduce la influencia jerárquica y dependencia directiva, ya que las necesidades y objetivos del participante definen la calidad del servicio).

Características propias de la "redarquía":

- Elevada autonomía: Elevada capacidad del equipo profesional para tomar sus decisiones y adquirir un elevado grado de responsabilidad sobre las consecuencias de las mismas.
- Elevada iniciativa y creatividad: Elevada capacidad para innovar, crear y proponer.
- Elevada especialización y competencias técnicas: Elevada exigencia de conocimientos y habilidades técnicas para el desempeño óptimo de funciones y tareas.
- Elevado compromiso: *Todos aportan lo máximo y contribuyen a generar valor.*
- *Importancia del trabajo en equipo y el liderazgo compartido: Todos trabajan en torno a un propósito común, el éxito y el fracaso es de todos, y lo que afecta a uno, afecta a todos.*
- Importancia de la sistematización y la gestión de procesos: La intervención está concebida como un conjunto de procesos integrados en un sistema único que garantiza la eficacia y la eficiencia.
- Canales de comunicación compartidos: importancia de redes sociales y otros canales de carácter informal.
- Importancia de la "intraprofesionalidad": El equipo humano está cohesionado e interconectado respetando cada rama de especialización, pero, sin embar-

go, "todos aportan y contribuyen" a favor de la consecución de los objetivos e intereses del participante. Se potencia así la gestión del conocimiento; "*todos aprenden de todos*".

- Importancia de la tecnología: La innovación tecnológica facilita el trabajo diario y genera eficiencia en una estructura que debe ser ágil, abierta y altamente coordinada.

Dentro de la forma de la organización, se pueden señalar tres niveles:

- a) El consejo rector, que es el órgano de máxima representación está formado por 4 personas. Entre sus funciones está el mantener la hoja de ruta, balance de objetivos, seguir reafirmando la cultura organizacional, etc. Es un organismo no tanto de organización interna, sino para velar por la alineación con sus objetivos. En ese organismo está el presidente (máximo nivel jerárquico).
- b) De aquí cuelgan unos puestos intermedios que son direcciones de áreas o departamentos que están vinculados a unas áreas de derecho.
- c) Por debajo están todos los equipos base que trabajan con los participantes.

Lo curioso de este organigrama es que lo importante o el centro son los participantes, por eso lo llaman "redarquía".

En definitiva, el participante tiene 3 niveles de redes de apoyo: los primeros los profesionales base, los de segundo orden son los directores y la red de apoyo. El tercer orden son las herramientas organizacionales. Aquí todas las empresas que describimos al principio tienen un objetivo de cara al participante: Futurvalía tiene un objetivo de facilitar el trabajo por cuenta ajena y CECAPJOVEN tiene el objetivo de facilitar la red de apoyo.

En el grupo CECAP predomina la descentralización. El organigrama está formado de abajo a arriba. Dentro de las redes de apoyo de estos tres órdenes, basan su importancia en relación con el participante. Así pues, los puestos más importantes para el participante son su personal de apoyo, y el menos importante es el presidente. Y por eso que la máxima preocupación y por tanto amenaza, son las dificultades de conseguir profesionales, porque éstos son los más importantes para nuestra empresa en cuestión.

En la siguiente figura 2 podemos ver la representación del organigrama de la organización dual:

Figura 2. Organigrama de la organización

Fuente: CECAP

Las principales funciones de cada una de sus áreas son las siguientes:

a) **Área Corporativa:**

Es un área organizacional encargada de garantizar la eficacia y eficiencia del modelo de gestión y negocio de la entidad.

a.1) *Área de expansión y desarrollo corporativo (AED):*

Es un área funcional y especialización que tiene como principal objetivo garantizar el posicionamiento y el crecimiento de las acciones e iniciativas llevadas a cabo por las entidades que componen el Grupo CECAP contribuyendo al desarrollo de productos y acciones complementarias o irrumpiendo en nuevos mercados.

El AED es un área de carácter transversal integrado en el organigrama corporativo a nivel funcional, pero de naturaleza externa supeditado a la alta dirección que sirve de staff de apoyo y consultivo a sus estructuras directivas llevando a cabo las siguientes funciones principales:

1. Estrategia y desarrollo: Estudio de la viabilidad de las iniciativas, acciones y proyectos llevados a cabo por el Grupo CECAP susceptibles de rendimiento económico y posicionamiento de marca.
2. Gestión de oportunidades: Puesta en marcha y supervisión de planes específicos relacionados con la estrategia corporativa del Grupo CECAP para garantizar la consecución de los objetivos recogidos y formulados en el plan estratégico de la compañía.
3. Relaciones con el entramado societario de la compañía: Desde el AED se mantendrá contacto con socios estratégicos de la compañía con el fin de alcanzar acuerdos y formalizar relaciones necesarias para alcanzar los objetivos.
4. Supervisión y seguimiento de resultados y calidad a nivel de gestión de las iniciativas y proyectos enmarcadas en el AED: Se llevará a cabo junto con las estructuras directivas del Grupo CECAP, el seguimiento técnico a nivel de gestión de las iniciativas enmarcadas en el área con el fin último de supervisar la consecución de los objetivos estratégicos previamente planificados.

a.2) *Área de Administración y Gestión Económica (DAG):*

Este departamento es transversal dentro de la organización conformado por profesionales especialistas en la gestión empresarial de entidades no lucrativas. El objetivo principal del DAG es garantizar la solvencia y sostenibilidad de la entidad a través de la gestión eficiente de los recursos financieros y operativos, así como realizar las gestiones administrativas pertinentes en función de la normativa vigente y los criterios de transparencia del grupo CECAP.

a.3) *Área de Comunicación:*

Lidera la actividad comunicativa del Grupo CECAP tanto en su ámbito interno como externo.

b) **Área de Intervención:**

Es un área organizacional encargada de garantizar la eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos personales del participante, esto es, su acceso al Marco de Derechos Fundamentales establecido en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.

b.1.) *Red de Capacitación Laboral y Emprendimiento:*

Esta red tiene como principal objetivo facilitar el acceso al mercado laboral ordinario a la persona en situación de vulnerabilidad, promoviendo estrategias que la doten del rol de trabajador y todas aquellas competencias, habilidades y destrezas necesarias para afrontar la exigencia del empleo, desde sus intereses y objetivos.

b.2.) *Red de Capacitación Educativa:*

Esta red actúa como herramienta al servicio de la comunidad educativa con el fin de facilitar un conjunto de acciones y servicios que contribuyan a la conse-

cución de objetivos del Plan de Atención a la Diversidad de los distintos centros educativos.

b.3.) Red de Capacitación para la Vida Independiente:

Tiene como objetivo apoyar a sus participantes en la consecución de sus objetivos personales, entendiendo dicho apoyo como un proceso de capacitación cuyo objetivo principal es el de favorecer el empoderamiento individual de los mismos en su contexto natural y comunitario.

b.4.) Red de Capacitación Personal y Accesibilidad:

Desde esta red se trabaja para facilitar el empoderamiento individual de la persona con en riesgo de exclusión por razones de vulnerabilidad al entorno comunitario, desde la igualdad y la normalización. Presta apoyo en el hogar y en los recursos comunitarios, promoviendo la planificación de responsabilidades y la generación de autonomía personal y social.

b.5.) Red de Capacitación Juvenil y Voluntariado:

Fue creada para generar espacios de aprendizaje no formal, donde los jóvenes en situación de vulnerabilidad social puedan disfrutar de las iniciativas orientadas a la comunidad, siguiendo las premisas fundamentales de convivencia, conciencia e inclusión social.

Actúa como herramienta al servicio de aquellos jóvenes que, por distintas razones, encuentran dificultades de acceso al marco de derechos fundamentales, viendo mermadas sus posibilidades de participación en el desarrollo social, económico y cultural de nuestra comunidad.

8. SERVICIOS OFERTADOS POR CECAP Y MODELO DE TRABAJO

Desde el Servicio de Capacitación CECAP se ofrece una amplia y diversificada oferta de servicios:

- Apoyo y capacitación en habilidades y destrezas individualizada.
- Apoyo y capacitación en recursos comunitarios.
- Evaluación y análisis biomédico personalizado.
- Formación y orientación laboral.
- Empleo y oportunidades de acceso al mercado laboral.
- Asesoramiento y formación familiar.
- Gestión y dinamización de redes de apoyo.
- Ocio inclusivo y cultural, así como apoyo en el tiempo libre a través de nuestra asociación CECAPJOVEN.

En cuanto al modelo de trabajo de la entidad podemos destacar las siguientes características:

- **Accesibilidad:** Desde CECAP ofrecemos un servicio accesible, sin restricciones, hacia las características de la persona o sus condiciones. Se trata de un modelo abierto en la que cualquier limitación en la atención se limita a un criterio objetivo y profesional.
- **Individualidad y cercanía:** Capacitamos de manera personalizada e individualizada. Esto garantiza que se conozca realmente al participante y se trabaje con él, en pro de sus necesidades e intereses.
- **Flexibilidad:** Ajustamos, de manera personalizada, los planes de actuación, tiempos de intervención y horarios de atención, en relación a la realidad individual de cada participante, sus necesidades y sus problemas.
- **Capacidad de respuesta:** Contamos con un servicio ágil, con una elevada y rápida capacidad de respuesta profesional, sin demoras en la atención.
- **Comunicación:** Nuestra comunicación es muy fluida con el participante y sus familias, estableciendo canales de comunicación compartidos.
- **Sistematización y metodología:** Servicio diseñado bajo una metodología de trabajo profesional y avalada técnicamente, sustentada en unos procedimientos profesionales contrastados y sujetos a un plan de mejora continuo.
- **Profesionalización y especialización:** Es un servicio que cuenta con un equipo profesional altamente especializado y con una elevada experiencia, sujetos a una formación y preparación continua.
- **Investigación e innovación (I+I):** Promovemos la innovación y búsqueda de nuevos marcos de conocimiento que puedan generar un valor añadido a nuestra metodología, apostando por una socialización de este saber hacer.
- **Resultados:** Este es un servicio avalado por los buenos resultados y por el cumplimiento de expectativas e intereses de sus grupos de interés. Los objetivos que marcamos, los conseguimos.
- **Comunidad:** Atención individualizada en el contexto natural del participante, trabajando en redes colaborativas con todos los agentes sociales y comunitarios que actúan en dicho contexto.

9. HABLANDO DE EXPERIENCIAS SIMILARES

A pesar de que sería lógico que fuera fácil encontrar experiencias similares, no lo es tanto. No es habitual encontrar entidades parecidas a CECAP. Sí podemos decir que, aunque en sus orígenes no había nada similar, en el año 2013 (7 años después de su creación), el gobierno regional cita un dispositivo en la ley, y a partir de ahí se aparecen 22 organismos más, pero ninguno resultó exactamente igual a CECAP.

El hecho es que fuera de la región, no existen los servicios de capacitación, y por eso a menudo se demanda por otras entidades que se les explique su metodología. En pocas palabras el llamado "*know-how*" o saber hacer de CECAP, su planificación y estructuración.

Es un proyecto que no se puede duplicar fácilmente, es muy complejo. Además, en palabras de su fundador "*... es un proyecto rodillo, el que lo soporta tiene mucha vocación o mucha capacidad de aguante*". Solo una gran motivación, vocación y resiliencia podría hacer que las personas apuesten por el modelo CECAP.

Está claro que, desde el punto de vista empresarial no es una entidad en la que se gane mucho dinero (los salarios de sus trabajadores son "*justitos*") y como profesionales se mueven con el mismo convenio que otras entidades en las que se trabaja de 9 a 14 h. El profesional que tiene la oportunidad se traslada a puestos de trabajo en otras organizaciones menos exigentes y ambiciosas.

En definitiva, el sistema de trabajo es muy innovador y hace muy compleja la gestión propia de los recursos humanos. No está basado en jerarquías, si no en "*re-darquía*", es un entorno complejo, la "*parte empresa*" está muy distante del modelo empresarial tradicional.

Andrés (su fundador) afirma que "*nosotros llevamos 7 años de avance, estamos viviendo una época de disrupción, porque el paradigma con el que trabajan las otras entidades está obsoleto para nuestra realidad, porque nuestros participantes lo han superado*".

10. ENTORNO DE LA ENTIDAD

Si nos hacemos eco del entorno macroeconómico, aparentemente no hay una conexión directa, porque los fondos que financian la entidad son fondos públicos y dependen más de voluntades políticas que de coyuntura. En definitiva, la entidad está en un entorno de cierta protección y hasta el momento todos los gobiernos han apoyado las ayudas sociales. Pero es cierto que cuando la administración tiene que inyectar dinero para afrontar una pandemia por ejemplo, u otra necesidad urgente y crítica, el dinero para "*otros fondos*", como el de financiación de entidades sociales es menor o tarda más en llegar. Luego al final, la coyuntura económica influye, si bien más suavizada o con cierto retraso.

En cuanto a lo que se refiere al entorno tecnológico, la idea que se tiene es que ha ayudado muchísimo. En CECAP ya antes de la pandemia se hizo una inversión importante en dotar de tecnología a la entidad, porque en su modelo de trabajo no se podía avanzar sin ella, tanto a nivel del profesional como de la propia organización. El Covid 19 volvió a poner de manifiesto lo crucial de la tecnología. Para poder corroborarlo podemos decir, que la pandemia hizo necesaria la aplicación de fórmulas de trabajo

relacionadas con la tecnología. En parte han venido para quedarse. Por ejemplo, ahora la afluencia a las charlas con los participantes y las familias es el doble que antes de utilizar los nuevos recursos tecnológicos. En definitiva, con ella se ha acercado CECAP a todos sin necesidad de desplazamientos.

Pero si algo resulta "kriptonita" para la organización es el cambio climático en palabras de su presidente. Esto que parece trivial puede hacer que el proyecto vaya a "pique". El trabajo de CECAP se basa en el entorno comunitario y en el apoyo natural del participante. Si las condiciones climáticas no son favorables estamos "rotos" en palabras de Andrés. Por ejemplo, en épocas de mucho calor, es cuando el participante no tiene el mayor rendimiento, o cuando llegó filomena, la empresa paró directamente. En estas situaciones cuesta más levantar la actividad que lo que ha costado en la época Covid. Otro ejemplo, cuando llueve, la situación al profesional se le complica muchísimo. Los participantes están en casa y pierden su movilidad. Por esta regla de tres, si este proyecto estuviera en el País Vasco o Galicia habría que buscar nuevas herramientas. El modelo no funcionaría igual.

Al mirar al entorno social, podemos afirmar que la sociedad cada vez demanda más, podemos observar más situaciones en la que no es aceptable el inmovilismo. Es por esto que se percibe que todo el mundo valora mucho el modelo en el que CECAP trabaja. Es verdad que todavía hay muchas reticencias a dar ese paso a este modelo que es "más exigente". Los cambios están siendo lentos en el tiempo, pero también están siendo consistentes. En el año 2021 se ha firmado el Pacto de la Inclusión Social de Toledo²⁴ en el que participan 59 entidades, y "nace" de CECAP como modelo y paradigma. ¿Qué va a suponer esto? Al menos encontramos una iniciativa en una administración que sí ha tomado una determinación de incluir este modelo en su "forma de hacer". ¿Qué puede suponer? Parece que se vislumbra un cambio de paradigma. Hasta ahora se reconocía lo que se hacía en CECAP, pero realmente no se veía cerca ese cambio de paradigma en la administración. Su presidente nos señala que "*... ahora vamos consiguiendo logros y yo espero que en los próximos años se vaya cambiando*".

Por otra parte, parece que a nivel nacional también se están tomando decisiones muy valientes como la educación inclusiva, el modelo jurídico de capacitación basado en los apoyos, donde la palabra incapacitación ha desaparecido. En definitiva, todo lo que CECAP defendió hace 15 años ahora se está llevando a cabo. Es una alegría para una organización como CECAP que se les dé protagonismo a la persona, que se les

24. El objetivo del Pacto de la Inclusión Social de Toledo es diseñar e implementar un conjunto de acciones dirigidas a favorecer la participación activa y el acceso al marco de los derechos fundamentales de todos aquellos que se encuentren en riesgo de vulnerabilidad social en la capital regional, además de promover y liderar la Red de Territorios Socialmente Responsables para identificar a Toledo como 'Capital Europea de la Inclusión Social'.

esté empoderando... aunque les está faltando metodología (el cómo hacer todo eso) y quizá haya que esperar un poco más de tiempo.

Por lo que respecta al entorno global (relación con otros países), CECAP se ha caracterizado por ser muy innovador y no ha sido fácil encontrar agentes fuera de la región o del país interesados en el modelo en cuestión. En 2007 CECAP hace un proyecto europeo, se tenía presupuesto para 5 entidades y se apuntaron 27 de una gran diversidad de países, y a través de Iberdrola y otras empresas se pudo financiar a todos los que la Junta de Comunidades no llegaba a cubrir. En Hungría se desarrolló una empresa común con un grupo de empresarios húngaros y se denominó "Comun Future", y también se gestionó un hotel. Era un proyecto "muy bonito", la primera experiencia de un hotel con personas con discapacidad, porque allí tenían un concepto puramente médico-rehabilitador, e incluso había una ley que obligaba a estos jóvenes cuando salían del hotel a ir a un psiquiátrico.

Si algo o alguien ha acompañado al proyecto CECAP ha sido la universidad. Ha sido una lanzadera para ir a otras partes del mundo para hacer un diagnóstico del tejido social de otros países como, por ejemplo: Uruguay, Colombia, Perú. Allí es fácil ver las carencias que hay para poder implantar ciertos modelos. Se ha trabajado haciendo un dossier para poder implantarlos. Se aprende mucho y se conoce a muchas personas en la colaboración, gente muy proactiva. Si se tuviera que destacar a uno de ellos, éste sería José Sanabria. Él crea la red GADE (Gestión Administrativa, Deportiva y Educativa). En realidad, se crea tras una reunión con CECAP y de sus contactos con otras universidades. La intención es fortalecer la proyección de las universidades latinoamericanas. De esta forma se ha conseguido involucrar a 35 países con 35 universidades. Todo lo que es la proyección social de esa red se vincula al grupo CECAP y eso nos ha dado un canal muy interesante de desarrollo. Aunque la pandemia nos ha llevado a cerrar muchos proyectos, entre ellos la posibilidad de poder ir a esos países para poder formar y formarse en otras experiencias enriqueciendo al personal de la organización. Desde luego esto no son líneas que lleven a beneficios financieros, pero son líneas de las que se puede aprender y enriquecer a las personas que forman parte de estos proyectos.

11. ANÁLISIS DAFO: DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Si hablamos de oportunidades para ser optimistas al principio, se puede destacar el propio concepto de diversidad, ya nos da una oportunidad a la vista. Las propias líneas de acción de CECAP se centran en personas con vulnerabilidad por distintas razones, y esas distintas razones ya ofrecen oportunidades. Por ejemplo, la entidad analizada no quiere cerrarse a personas con discapacidad intelectual. En realidad,

esto surge porque a nuestra entidad se le pregunta: "¿vosotros sois inclusivos?" A esta pregunta solo se le puede responder abriendo el espacio a la diversidad y a la vulnerabilidad. El potencial de los servicios de capacitación está ahí, intentar trabajar con un concepto mucho más amplio del grupo de interés prioritario, los participantes. En realidad, las personas con discapacidad necesitan unas cosas y otras personas con otras vulnerabilidades necesitan otras, por lo que es importante observar estas oportunidades.

Además, se puede señalar otra oportunidad como es la nueva conciencia social que se está generando en las empresas y en otros actores sociales.

En cierto modo, la tecnología también es una gran oportunidad. Ofrece nuevas herramientas tecnológicas que nutre el plan de capacitación de estos jóvenes. Se puede transferir y utilizar por cualquier persona en cualquier parte del mundo, es una herramienta que no está sujeta a unos códigos, por lo que con un usuario y contraseña lo puede utilizar cualquier entidad. Por ejemplo, ahora una entidad húngara presenta proyecto europeo para poder trabajar en esa plataforma y por eso para CECAP es una forma de transferir conocimiento.

Si tuviéramos que señalar una debilidad, ésta sería la dificultad de encontrar a profesionales especializados que el modelo CECAP necesita. En estos momentos la entidad no es capaz de reclutar de manera óptima a profesionales que tengan estas competencias deseadas. Se está pensando en usar y pedir ayuda a la universidad porque se necesita que empiecen a formar a los profesionales del futuro. Es verdad que la organización cuenta con profesionales buenos para puestos base, pero cada vez más, la entidad está avanzando en el modelo, y esto exige más competencias al equipo.

Haciendo repaso de las principales amenazas, nos encontramos con la falta de regulación. No existe un "escenario" en el que se valore la calidad del servicio prestado por las entidades. Esto hace que los posibles participantes no tengan información para tener un criterio claro para optar por el modelo CECAP frente al asistencial.

Además, estos modelos de inclusión también suponen un mayor esfuerzo para las familias, y hay muchas de ellas que no están dispuestas a asumirlos por edad, temas económicos, etc. Es por ello por lo que desde CECAP se trabaja en asambleas, convivencias, para concienciar y motivar a las familias que son los protagonistas y quienes deben decidir.

Terminamos hablando de las fortalezas. Aquí podemos señalar que el modelo CECAP aboga por la INCLUSIÓN, con mayúsculas. La misión, visión y valores han sido claves, porque el tiempo va haciendo que se creen unos hábitos, un saber hacer y en definitiva, un cambio de cultura de asistencial al nuevo paradigma inclusivo propuesto por CECAP. También se encuentran evidencias fuera, por ejemplo, todos los cambios legislativos se van "alineando" con el modelo propuesto por CECAP. De ahí, que el fundador señale lo visionario del proyecto hace 15 años, es decir "*tarde o temprano*"

será la forma de hacer en el ámbito de la vulnerabilidad. Ya sabemos qué hacer y ahora toca centrarse en el cómo. CECAP lo ha trabajado y lo ha puesto en práctica, se tienen las herramientas, la metodología. Todo esto se verá con más claridad dentro de unos años. Todos querríamos que fuera más rápido pero el trabajo es grande, y CECAP es una entidad pequeña. No cabe duda de que si el proyecto lo hubiese hecho una gran organización todo sería más rápido y fácil". Desde CECAP se están asumiendo muchos riesgos, porque es la primera vez que con el Pacto por la Inclusión se está contando con la entidad en cuestión, y no con "una gran marca". En definitiva, la mayor fortaleza de CECAP está en el conocimiento que ha atesorado, y las propias premisas del proyecto.

12. CONTROL DE ACTUACIÓN

El grupo CECAP tiene un plan estratégico que se denomina PAE (Plan de Acción Estratégica) para cada una de las entidades que forman el grupo. Se fijan los objetivos a principio de año y hay un seguimiento semestral en junio y diciembre. En definitiva, hay unos criterios económicos, y eso hace que sea necesario desagregar en unos objetivos estándares necesarios dentro de cada entidad. Por ejemplo: número de participantes, actividades que tiene que ir a cada entidad... Además, se hace un plan de acción en cada una de ellas, y cada semestre se valida si se han realizado esas acciones en ese tiempo. Desde luego, aunque no hay ánimo de lucro también se hace un balance económico para saber si el PAE se cumple en términos económicos-financieros.

Independientemente de esto, se hace una evaluación de los profesionales: se les encuesta a los participantes y a las familias para su valoración global y diversa. Incluso se les hace una prueba de competencias, para valorar que los profesionales están dentro de unas ratios de curva de aprendizaje.

Para alinear las acciones de los trabajadores con la consecución de los objetivos y acciones marcadas se proponen incentivos sencillos para retener y motivar a los trabajadores. En definitiva, incentivar e intentar retener el talento tan necesario para el éxito de la organización. Cada mes se pasa una tabla de índice cuantitativo en el que se ve si los profesionales van cumpliendo con sus objetivos. Cuando esto se cumple de manera continuada se procura promocionar y ayudarlo en el desarrollo de su carrera profesional. A título anecdótico se ha propuesto una medida que consiste en "no ir a trabajar" el día de tu cumpleaños, sin duda es salario emocional. Otros incentivos adicionales es que se tener días de asuntos propios sin exigir "demasiados" trámites burocráticos.

Por último, se quiere implantar actuaciones de cooperación al desarrollo en otros países, de esta forma se podría considerar un premio. La idea es que los profesionales

se puedan ir entre 15 días o un mes a países de Latinoamérica para que puedan vivir esa experiencia enriquecedora en sus vidas personales y profesionales.

Poder ofrecer otro tipo de proyección profesional es posible. En CECAP hay proyectos en los que se está incluyendo a algunos de sus profesionales en tareas distintas del trabajo con los participantes, y que tienen buena acogida como por ejemplo consultorías con empresas. Esto también es una proyección para el desarrollo profesional, porque el mundo de lo social se "agota". Al haber una medida objetiva de cumplimiento de objetivos es fácil decidir quienes optan a este tipo de incentivos.

Entre los planes para los próximos años está algo "tan trivial" como pagar las horas extra o trabajo fuera del horario. Hasta ahora se han hecho de manera altruista por el personal. Sin duda, conseguir esto contribuirá a poder retener el talento. Hay que tener en cuenta que, por ejemplo, una persona con 25 años busca experiencias, pero a partir de una edad más madura se necesita una retribución más alta y que asegure el mantenimiento de su vida y de sus dependientes.

13. PARA TERMINAR

CECAP Capacitación es el primer servicio de Capacitación creado en España con una metodología innovadora, donde se descubren capacidades, independientemente del perfil y diagnósticos de los participantes, cambiando y mejorando su calidad de vida, su autonomía y su desarrollo personal.

Han desarrollado metodología, generado conocimiento e innovación social. Han traspasado fronteras, llegado a países lejanos como Perú, Colombia, Hungría, Italia, Grecia... Han desafiado a lo establecido construyendo un nuevo marco de actuación. Han conseguido que los Servicios de Capacitación sean reconocidos en la Ley de Garantía de Derechos en Castilla-La Mancha, siendo ellos los fundadores y creadores de este tipo de dispositivos o proyectos.

Nunca lo habrían imaginado, tan solo querían "cambiar las cosas", creer que la realidad se podría mirar desde distintos puntos de vista y que las personas que vivían bajo la etiqueta de la "discapacidad" se merecían una oportunidad.

Su motivación era ir hacia un cambio de paradigma y poco a poco, lo hicieron posible, convirtiéndose en el proyecto de todos/as aquellos/as que siguen esa misma filosofía de vida, hasta tal punto de llegar a la conclusión de ser: "PERSONAS QUE APOYAN A PERSONAS".

14. BIBLIOGRAFÍA

BARBA-SÁNCHEZ, V., ORTÍZ-GARCÍA, P., & OLAZ-CAPITÁN, A. (2019). Entrepreneurship and disability: Methodological aspects and measurement instrument. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(S2).

CALDERÓN-MILÁN, M.-J., CALDERÓN-MILÁN, B. & BARBA-SÁNCHEZ, V. (2020). Labour Inclusion of People with Disabilities: What Role Do the Social and Solidarity Economy Entities Play? *Sustainability*, 12(3), 1079. DOI: 10.3390/su12031079.

CALDWELL, K., HARRIS, S. P., & RENKO, M. (2020). Inclusive management for social entrepreneurs with intellectual disabilities: "how they act". *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*, 33(2), 204-218. DOI: 10.1111/jar.12662.

HASHIM, J., & WOK, S. (2014). Predictors to employees with disabilities' organizational behavior and involvement in employment. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 33(2), 193-209.

LARRINAGA, O. V., & RODRÍGUEZ, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52.

RONI, N.N. & BAINES, S. (2012). Why entrepreneurship process as a battle for business resources recognition for disadvantaged people? *Journal Business Studies*, 33, 55-90.

VANEVENHOVEN, J. (2013). Advances and Challenges in Entrepreneurship Education. *Journal of Small Business Management*, 51(3): 466-470. DOI: 10.1111/jsbm.12043