



Cornell University  
ILR School

Cornell University ILR School  
**DigitalCommons@ILR**

---

GLADNET Collection

Gladnet

---

January 2006

# Principios Éticos y Estándares de Calidad Para Inserción en Empleo Ordinario Mediante Empleo con Apoyo

Borja Jordán de Urriés  
*Universidad de Salamanca*

Miguel Ángel Verdugo  
*Universidad de Salamanca*

Follow this and additional works at: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/gladnetcollect>

Thank you for downloading an article from DigitalCommons@ILR.

[Support this valuable resource today!](#)

---

This Article is brought to you for free and open access by the Gladnet at DigitalCommons@ILR. It has been accepted for inclusion in GLADNET Collection by an authorized administrator of DigitalCommons@ILR. For more information, please contact [hlmdigital@cornell.edu](mailto:hlmdigital@cornell.edu).

---

# Principios Éticos y Estándares de Calidad Para Inserción en Empleo Ordinario Mediante Empleo con Apoyo

## **Abstract**

[From Introduction] La preocupación de las organizaciones y servicios por la gestión de la Calidad y de la Excelencia en sus servicios se esta convirtiendo en una constante en el mundo de la discapacidad. Normativas y Estándares de Calidad como la ISO, de la Internacional Organization for Standardization, en sus diferentes versiones, o la EFQM de la European Foundation for Quality Model, son cada vez más utilizadas. La primera se ha desarrollado como herramienta para la gestión de la calidad de las organizaciones, y la segunda plantea un modelo de Calidad Total o Excelencia, tratando de hacer tangibles sus principios para que las organizaciones puedan servirse de los mimos. La aplicación y utilización de estas herramientas para la gestión de la calidad, dentro del ámbito de los servicios sociales y más concretamente de la discapacidad, esta siendo cada vez más frecuente.

## **Keywords**

organization, service, quality, management, disability, GLADNET, service, employ, ISO, EFQM

## **Comments**

Posted with permission of the author.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/gladnetcollect/234/>

# Principios éticos y estándares de calidad para inserción en empleo ordinario mediante Empleo con Apoyo. El modelo de la EUSE.<sup>1</sup>

*Borja Jordán de Urríes y Miguel Ángel Verdugo  
INICO (Universidad de Salamanca)<sup>2</sup>*

## 1.- Introducción

La preocupación de las organizaciones y servicios por la gestión de la Calidad y de la Excelencia en sus servicios se está convirtiendo en una constante en el mundo de la discapacidad. Normativas y Estándares de Calidad como la ISO, de la Internacional Organization for Standardization, en sus diferentes versiones, o la EFQM de la European Foundation for Quality Model, son cada vez más utilizadas. La primera se ha desarrollado como herramienta para la gestión de la calidad de las organizaciones, y la segunda plantea un modelo de Calidad Total o Excelencia, tratando de hacer tangibles sus principios para que las organizaciones puedan servirse de los mismos. La aplicación y utilización de estas herramientas para la gestión de la calidad, dentro del ámbito de los servicios sociales y más concretamente de la discapacidad, está siendo cada vez más frecuente.

España no es ajena a esta corriente, y algunas organizaciones de ámbito nacional vienen incorporando desde hace tiempo estos modelos a su gestión. La FEAPS, Confederación Española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual, utiliza un modelo basado en tres pilares fundamentales, la Calidad de Vida, la Calidad de la Gestión, y el Compromiso Ético (FEAPS, 2001 y 2004; Tamarit, 2003 y 2004) estableciendo modelos de Buenas Prácticas. Otras organizaciones de ámbito menor también se implican en el desarrollo de modelos de gestión como por ejemplo Agedna, centrada en

---

<sup>1</sup> La propuesta de estándares reflejada en este capítulo es el resultado del trabajo de un grupo de expertos miembros de la European Union of Supported Employment (EUSE) compuesto por: Mike Evans (Escocia), Isabel Lopes (Portugal), Catherine Katsouda (Grecia), Annerieke Diepeveen (Grecia), Michael Fleming (Irlanda), Margaret Haddock (Irlanda del Norte), Teresa Hazzard (Irlanda del Norte), Simone Schuller (Alemania), Milena Johnova (República Checa), Pavla Boxava (República Checa), Borja Jordán de Urríes (España), Salvador Martínez (España), Bengt Eklund (Suecia), Leena Sariola (Finlandia), Harri Haltunen (Finlandia). En la adaptación del instrumento de evaluación colaboraron de manera especial Salvador Martínez (ASPANDEM) y Amelia Martínez (Proyecto Trévol).

<sup>2</sup> Borja Jordán de Urríes y Miguel Ángel Verdugo son miembros de la Asociación Española de Empleo con Apoyo (AESE). Borja Jordán de Urríes es también miembro del Comité Ejecutivo de la European Union of Supported Employment (EUSE).

la implantación del modelo EFQM (López, 2003; Martínez, 2003; Minondo, 2003).

En el área concreta del empleo de personas con discapacidad, contamos en nuestro país con una herramienta para la evaluación de estándares, la Guía de integración laboral para personas con discapacidad, desarrollada por Samuel Fernandez y su equipo (Fernández et al, 1999). Esta herramienta, de la que adoptamos el modelo de evaluación para el instrumento que aquí comentaremos, plantea unos estándares de gestión, comunes a todo tipo de programas de inserción laboral, y luego establece diferentes paquetes dependiendo de la naturaleza de la actividad concreta desarrollada. Entre estos paquetes, encontramos uno dedicado expresamente al empleo con apoyo.

La preocupación por el desarrollo de la calidad, también emerge con fuerza dentro del ámbito particular del empleo con apoyo, y un ejemplo de reflexión al respecto lo realiza uno de los autores con más peso dentro de este ámbito, David Mank, quien una vez más liga este desarrollo al concepto fundamental de Calidad de Vida (Mank, 2003). Esta calidad de vida está ligada a la eficacia de las organizaciones

En este marco, la EUSE, European Union of Supported Employment (Unión Europea de Empleo con Apoyo), de la que es miembro la Asociación Española de Empleo con Apoyo (AESE), teniendo un representante en su Comité Ejecutivo, propone en el año 2003 y dentro de su Plan Estratégico 2003-2005 el desarrollo de un Modelo de Calidad. Para ello, se configuró un grupo de trabajo de 15 expertos en empleo con apoyo, representantes de los diferentes países miembros de la EUSE, que durante dos años realizaron varias sesiones de trabajo. El objetivo de este grupo consistió en recoger principios, elementos y prácticas comunes desarrolladas en empleo con apoyo en toda Europa, y consensuar un Código Ético y unos Estándares de Calidad aplicables en todos los países.

El resultado final se plasmó en un documento titulado Folleto Informativo y Modelo de Calidad de la Unión Europea de Empleo con Apoyo (EUSE, 2005), que se editó en tres idiomas (español, inglés y francés) distribuyéndose en el último congreso europeo celebrado en Barcelona (organizado por la AESE) y disponible a través de la web de la EUSE ([www.euse.org](http://www.euse.org)). En este texto hemos utilizado gran parte del material desarrollado por la EUSE.

El Instituto Universitario de Integración en la Comunidad (INICO) asumió a petición de la Consejería de Familia y Bienestar Social de la Comunidad de Madrid la evaluación de su Programa de Empleo con Apoyo. Para ello, y dentro de una evaluación multicomponente, se desarrolla un instrumento de evaluación de la calidad utilizando los estándares desarrollados por la EUSE y asumiendo un modelo de evaluación propuesto por Samuel Fernández en sus estándares de integración laboral. El asesoramiento de profesionales miembros de la AESE favoreció el desarrollo de un mayor número de fuentes evidenciales que favoreciesen a las organizaciones la adecuada certificación de los indicadores que componen cada estándar. El presente texto finaliza pues exponiendo el mencionado instrumento.

## **2.- Elementos comunes en Europa.**

La mirada crítica al empleo con apoyo en Europa dibuja una realidad en la que se observa un rápido e importante crecimiento de las iniciativas desarrolladas (aunque actualmente se carece de datos a nivel europeo la EUSE se plantea dentro de sus objetivos para el periodo 2005-2007 el desarrollo de un estudio europeo). Sin embargo, se observa igualmente que no se ha llegado a desarrollar el máximo potencial en la mayoría de los países. Este constreñimiento viene determinado por varias causas a juicio de la EUSE. Por un lado, la ausencia de políticas globales verdaderamente enfocadas a la igualdad de derechos, quedándose en muchos casos en meras intenciones que no se hacen realidad. A la vez hay ausencia de políticas específicas de fomento del empleo con apoyo y, por supuesto, ausencia de asignación de fuentes de financiación adecuadas. Esto se combina con las diferentes percepciones que pueda tenerse sobre la discapacidad en cada país y con los enfoques particulares de las políticas sociales, a pesar en ocasiones de las directrices europeas. U último factor los encontraríamos en las limitaciones estructurales como el nivel de desempleo (elevado en algunos países) que aumenta la dificultad de acceso al mercado de trabajo ordinario para el colectivo de personas con discapacidad.

Sin embargo y a pesar de lo anterior, se mantiene un consenso fruto de las experiencias de los expertos de la EUSE en que el puesto de trabajo es el lugar más adecuado para aprender un oficio, en que el empleo con apoyo sirve para

romper barreras sociales y en que este empleo con apoyo consiste en alcanzar y mantener puestos de trabajo ordinarios en lugares de trabajo integrados. Además, la EUSE identifica claramente varios aspectos comunes en el desarrollo de iniciativas de empleo con apoyo en toda Europa. En todo servicio de empleo con apoyo aparecen los elementos que a continuación se indican:

- **Compromiso con el cliente:** Relación de la agencia con los clientes con el fin de asegurar un acuerdo entre ambos.
- **Perfil profesional:** Prestación de ayuda en la identificación de las capacidades y preferencias laborales de los individuos.
- **Desarrollo del puesto:** Localización de un puesto de trabajo satisfactorio para el individuo a través de un sondeo de empresas.
- **Análisis del puesto:** Obtención de información adicional sobre el lugar de trabajo, características del puesto y apoyos disponibles.
- **Apoyo en el empleo:** Determinación y dotación de ayudas creativas, información y apoyos, tanto al empleado como a la empresa, suficientes para garantizar el éxito laboral y el desarrollo de la independencia con la ayuda de los apoyos naturales.
- **Apoyo profesional:** Prestación de ayuda, tanto al empleado como a la empresa, para que ambos tengan en cuenta la progresión laboral del empleado a través de valoraciones y planes de desarrollo estructurados.

Con el concurso de todos estos elementos, los servicios de empleo con apoyo tratan de garantizar un empleo que se ajuste a las necesidades del individuo, así como a sus aptitudes y capacidades, en unas condiciones laborales que sean tanto igualitarias como seguras, e intentando que el trabajo sirva como medio para propiciar la inclusión social. Es desde esta perspectiva común desde donde se orienta el empleo con apoyo para conseguir resultados, los cuales van más allá del simple acceso al empleo. El objetivo no es pues solamente el acceso a un puesto de trabajo, según el parecer consensuado de los expertos miembros de la EUSE, el empleo con apoyo se encamina a conseguir logros concretos según señalamos en el cuadro 1.

<b>Garantiza al individuo un empleo remunerado</b>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el mercado libre de trabajo.</li> <li>• En un entorno laboral integrado.</li> <li>• Con un contrato de trabajo adecuado y acordado entre el individuo y la empresa.</li> <li>• Con un salario idéntico al recibido por otras personas que realizan el mismo trabajo.</li> <li>• Con una seguridad en el empleo idéntica a la de otros trabajadores.</li> </ul>
<b>Garantiza al individuo una buena opción de empleo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El individuo tiene un trabajo que se adecua a sus aspiraciones y capacidades.</li> <li>• El puesto de trabajo es genuino, con tareas que están claramente definidas y donde el rendimiento está sujeto a las mismas revisiones y evaluaciones que las realizadas a otros trabajadores.</li> <li>• El medio laboral se adecua a las necesidades del individuo para obtener una satisfacción, un desarrollo personal y social y una seguridad en el trabajo. Además, el medio laboral cumple con los requisitos legales de salud y seguridad laboral.</li> <li>• El trabajo proporciona oportunidades de ascenso en la carrera profesional.</li> </ul>
<b>Se considera al trabajador como un compañero de equipo valioso</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanto trabajadores como empresa consideran al individuo como un compañero de equipo valioso y el individuo es involucrado en todas las actividades sociales.</li> <li>• La empresa está satisfecha con el emparejamiento realizado trabajador-puesto e invierte tiempo y recursos para que otros empleados ayuden al individuo a desarrollar capacidades dentro de sus funciones.</li> <li>• El individuo experimenta y construye relaciones positivas con sus compañeros de trabajo.</li> <li>• Se desarrollan apoyos naturales dentro del lugar de trabajo, capacitando al individuo para ser independiente de los servicios de Empleo con Apoyo y el individuo controla sus decisiones sobre sus propias necesidades de apoyo.</li> </ul>

Cuadro 1: Resultados del empleo con Apoyo. Obtenido de EUSE, 2005.

### 3.- Principios, valores y ética

#### 3.1.- Principios y valores

El empleo con apoyo es, como metodología de inserción laboral, no solo aquella que aporta un mayor fundamento científico y de resultados contrastados al utilizarse con personas con grados altos de afectación, sino la plasmación práctica de una filosofía subyacente en la manera de entender el acceso al empleo y, más aun, en la forma de entender el trabajo con y para las personas con discapacidad. Esta filosofía no está ni mucho menos alejada, sino que participa solidamente, de aquellos conceptos y corrientes fundamentales en el mundo de la discapacidad actual como es el Paradigma de Apoyos implícito en la definición de discapacidad intelectual de la AAMR (Asociación Americana de Retraso Mental) (Luckasson et al., 2002), el papel de los apoyos en la CIF (OMS, 2001), el concepto de autodeterminación (Wehmeyer y Schalock, 2001) y el de calidad de vida (Schalock y Verdugo, 2002).

De esta manera, la EUSE consensúa una serie de Principios y Valores que sustentan el empleo con apoyo. La **individualidad**, ya que cada persona es única y con diferentes características. El **respeto** a la persona, a su dignidad y

edad. La **autonomía** de la persona que es quien define sus intereses y prioridades y toma las decisiones realizando una **elección bien informada** con la ayuda de los profesionales y de toda la información disponible fomentando así la **capacitación**. Se mantiene siempre la necesaria **confidencialidad** respecto a los datos e informaciones proporcionadas por el individuo y la necesaria **flexibilidad** en las acciones y estructuras para adaptarse a las necesidades de cada usuario, lo que implica necesariamente mantener un nivel óptimo de **accesibilidad** a los espacios en los que se desarrollan los servicios.

### 3.2.- Principios éticos

Íntimamente ligados a los anteriores, la EUSE establece también un conjunto de Principios Éticos que no deben separarse nunca de la práctica y que conllevan una serie de normas éticas en relación con la actividad desarrollada por los profesionales. Los profesionales del empleo con apoyo deben mantener un nivel óptimo de **competencia profesional**, lo cual implica involucrarse personalmente en la actualización y el intercambio de experiencias con profesionales del sector. La competencia debe acompañarse de **integridad**, siendo honestos y respetuosos con los trabajadores, las empresas y las familias. De esta manera, el profesional respetará siempre el principio de **oportunidad e igualdad** aplicándolo a todos los usuarios de los servicios y evitando cualquier tipo de discriminación. Deben además ser conscientes de su alto grado de **responsabilidad social** y de la repercusión de su trabajo sobre las personas y la comunidad en que viven siendo precursores de la inclusión social. Por último, estos principios éticos se solapan con dos de los mencionados en el apartado anterior, la **confidencialidad** garantizando la protección de la información personal y la **capacitación y defensa propia** que los profesionales tratarán de promover a ultranza en los usuarios de los servicios para conseguir el máximo nivel de autonomía.

### 3.3.- Normativa Ética

A la luz tanto de los principios y valores del empleo con apoyo consensuados y de los principios éticos, la EUSE delimita una serie de normas éticas que deben mantenerse de cara al correcto desempeño de la actividad de los profesionales implicados en el desarrollo de los servicios. Las normas que deben mantenerse



en la práctica profesional aparecen en el cuadro 2 que muestra para las diferentes áreas de trabajo a desarrollar los requisitos necesarios.

<b>Competencia – Concienciación general</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer los factores que contribuyen al desarrollo del empleo con apoyo, así como las diferencias entre el empleo con apoyo, el empleo segregado, y otros servicios.</li> <li>• Conocer y asumir la definición y características del empleo con apoyo y los valores que lo sostienen.</li> <li>• Promover la toma de decisiones bien informadas, la autodeterminación personal y la participación activa durante el proceso del empleo con apoyo.</li> <li>• Conocer y asegurar las funciones y las responsabilidades de cada una de las partes implicadas en la asistencia y prestación de oportunidades de empleo.</li> <li>• Conocer y preservar los derechos y responsabilidades de los individuos con un empleo con apoyo, y la identificación de buenas prácticas en relación al proceso.</li> </ul>
<b>Desarrollo de un perfil profesional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar, en colaboración con el individuo, una valoración profesional que sea efectiva y adecuada.</li> <li>• Adoptar, en todas las fases del proceso de empleo con apoyo, una estrategia de planificación centrada en el individuo y en la que se incluya el desarrollo de un perfil profesional.</li> <li>• Considerar la posibilidad de facilitar una valoración dentro del contexto laboral, a través de la realización de actividades no remuneradas como trabajos de práctica profesional y pruebas de trabajo.</li> <li>• Ayudar a los individuos a definir sus objetivos profesionales y a elaborar un plan personal de empleo que sea realista y apropiado, con el fin de maximizar su potencial.</li> <li>• Establecer alianzas con otras agencias, organizaciones y redes apropiadas con el objetivo de favorecer la progresión profesional.</li> </ul>
<b>Búsqueda de empleo y promoción</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear de estrategias de promoción efectivas para el empleo con apoyo.</li> <li>• Producir materiales de promoción adecuados para las empresas.</li> <li>• Reconocer, y utilizar, métodos formales e informales de búsqueda de empleo.</li> <li>• Entender el mercado laboral local y la cultura en el lugar de trabajo.</li> <li>• Determinar las necesidades de las empresas.</li> <li>• Establecer contactos con las empresas de manera profesional.</li> <li>• Ayudar a los individuos a competir en el mercado libre de trabajo, favoreciendo sus puntos fuertes, competencias y habilidades.</li> <li>• Prestar asistencia en la negociación sobre las condiciones de empleo / contrato laboral de acuerdo a la legislación vigente.</li> <li>• Conocer y comprender la legislación laboral vigente.</li> </ul>
<b>Formación y apoyos dentro y fuera del lugar de trabajo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar, y atender a, las necesidades de apoyo de los individuos en el lugar de trabajo.</li> <li>• Analizar y determinar los métodos para la utilización de apoyos naturales en el lugar de trabajo.</li> <li>• Desarrollar apoyos en el lugar de trabajo, determinando y atendiendo a las necesidades tanto de las empresas como de los otros trabajadores.</li> <li>• Suministrar una gama de técnicas de apoyo dentro y fuera del lugar de trabajo.</li> <li>• Proporcionar, a trabajadores y a empresas, asesoramiento y apoyo con respecto a ayudas en el lugar de trabajo y también con respecto a adaptaciones y ergonomía del trabajo.</li> <li>• Ayudar al individuo a reconocer y a adoptar el comportamiento social y la cultura imperante en el lugar de trabajo.</li> <li>• Maximizar el rendimiento laboral y la inclusión social.</li> </ul>
<b>Apoyo Continuado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar fuentes y fondos de financiación de apoyos duraderos.</li> <li>• Elaborar un acuerdo escrito con los individuos y la empresa, en relación a los servicios de apoyo suministrados.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar y evaluar, con los individuos y la empresa, la calidad y la relevancia de los servicios.</li> <li>• Crear una red de apoyos para prestar asistencia al individuo con respecto a sus necesidades laborales personales.</li> </ul>
<b>Gestión de ayudas estatales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al individuo y al empleador sobre las ayudas al empleo existentes y también sobre las implicaciones económicas de sus decisiones.</li> <li>• Ayudar a los individuos a hacer cálculos sobre cuantías en ayudas estatales, con el fin de facilitarles una decisión bien informada.</li> <li>• Mantener al día un nivel básico de conocimientos sobre la legislación concerniente a ayudas estatales.</li> <li>• Crear una red de conexión con otras organizaciones especializadas en suministrar información y asesoramiento sobre la provisión de ayudas estatales.</li> </ul>
<b>Conciencia organizacional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener un conocimiento de sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.</li> <li>• Reconocer el papel, así como los límites, de la organización en relación a actividades de empleo con apoyo.</li> <li>• Trabajar formando parte de un equipo para lograr los objetivos marcados por la organización.</li> <li>• Contribuir a un cambio en el sistema dentro de la Comunidad en la que desarrollan sus actividades.</li> <li>• Comprometerse con el principio de excelencia en el trabajo.</li> </ul>

Cuadro 2: Normas éticas en la práctica profesional. Obtenido de EUSE, 2005

#### **4.- Marco de estándares de calidad para los servicios de empleo con apoyo**

El equipo de expertos de la EUSE completo su propuesta con el desarrollo de un conjunto de estándares de calidad relativos al desarrollo de los servicios. Con ellos, se pretende desarrollar un marco orientativo que encamine a las organizaciones hacia la calidad y la excelencia. Este marco recoge el consenso de los expertos sobre una serie de buenas prácticas aplicadas y aplicables en todo el ámbito europeo. La vocación de estos estándares no es solo la orientación, sino que se conciben como instrumento que permita a las organizaciones realizar evaluación de su actividad a nivel interno, o a los evaluadores realizarla como agentes externos, pudiendo con ello establecerse objetivos de cara a una mejora continua de sus servicios. Haciéndose eco de la propuesta de la EUSE, el INICO configura un instrumento de evaluación que operativiza los estándares diseñados y facilita una sistemática para su aplicación en la evaluación interna o externa de servicios de empleo con apoyo.

##### **4.1.- En instrumento de evaluación**

El instrumento de evaluación diseñado conlleva una metodología similar a la propuesta por Samuel Fernandez y su equipo en la edición de los Estándares

de Integración Laboral (Fernández et al., 1999) y es absolutamente fiel a la estructura de estándares e indicadores propuestos por la EUSE.

Respecto al proceso de evaluación hay que resaltar dos figuras fundamentales, el Consultor Interno y el Consultor Externo. El primero es alguien designado entre los miembros del programa para evaluar el mismo con los estándares y recopilar la información que justifique la evaluación. El segundo, miembro del Equipo Evaluador, evaluará el programa con la información proporcionada por el Consultor Interno. Posteriormente se realiza el ajuste entre ambas evaluaciones. Los pasos de desarrollo de la evaluación se detallan a continuación.

**a) Designación de consultores interno y externo**

**b) Selección de bloques de análisis** realizada por acuerdo entre el programa y la entidad evaluadora. La estructura del instrumento, dividida en tres bloques, es la siguiente (entre paréntesis el número de indicadores de cada estándar).

***Bloque 1 LA ORGANIZACIÓN***

- 1.1 Compromiso de servicio de calidad (13)
- 1.2 Implicación de los beneficiarios (3)
- 1.3 Promover derechos de los desfavorecidos (5)
- 1.4 Trabajadores competentes en todos los niveles (8)

***Bloque 2 EL PROCESO***

***Primera fase: Toma de contacto***

- 2.1 La persona recibe toda la información necesaria (7)

***Segunda fase: Perfil profesional***

- 2.2 Uso de enfoque centrado en la persona (6)
- 2.3 Ayuda a los individuos a tomar decisiones realistas (6)
- 2.4 Se elabora un plan personal flexible (9)

***Tercera fase: Búsqueda de empleo***

- 2.5 Formación y apoyos para encontrar empleo (4)
- 2.6 Ayuda para encontrar el mejor trabajo posible (6)

***Cuarta fase: Implicación de la empresa***

- 2.7 Apoyo a la empresa para encontrar persona adecuada (12)

### **Quinta fase: Apoyos dentro y fuera del lugar de trabajo**

2.8 Apoyos adecuados y efectivos (8)

### **Bloque 3 RESULTADOS**

3.1 Se encuentra y mantiene un trabajo en empleo ordinario (4)

3.2 El empleado es valorado y aceptado (3)

3.3 Dispone de oportunidades de desarrollo profesional (3)

**c) Procedimiento de valoración interna** en el que el consultor interno responderá a la pregunta genérica realizada para cada indicador de ¿cumple el programa los indicadores que componen cada estándar y podemos mostrar evidencias de ello? Así, para cada indicador evaluado se asignara una valoración de cumplimiento de SI, NO o No aplicable, debiendo el consultor interno aportar el material de consulta necesario que acredite la respuesta señalada orientándose en las fuentes evidenciales propuestas. El cuadro 3 nos muestra un ejemplo de estándar, indicador, fuentes evidenciales y valoración.

<b>ESTANDAR 1.1</b> La Dirección y Administración de la Organización se comprometen a prestar a un servicio de alta calidad.			
<b>INDICADOR 1.1.1</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>NA</b>
Elabora una Misión basada en los principios del empleo integrado, la inclusión social y la exclusión 'cero'.			
<b>Fuentes evidenciales</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Declaración de Misión de la Organización fundamentalmente tendrán que presentarse los documentos que contemplen la misión.</i></li><li>• <i>Auditoría/Evaluación interna o externa.</i></li><li>• <i>Encuestas y/o entrevistas a grupos de interés implicados en el programa (técnicos, usuarios, etc.).</i></li></ul>			

Cuadro 3: Ejemplo de estándar, indicador, fuentes evidenciales y valoración

**d) Reunión informativa** en la que los consultores se reúnen comentando la evaluación realizada por el consultor interno y visitando el programa.

**e) Valoración externa** realizada por el consultor externo, de manera independiente, contrasta la documentación y las evidencias observadas con cada uno de los estándares seleccionados estableciendo el nivel de ajuste a

cada estándar y realizando las observaciones oportunas. El criterio de ajuste es el siguiente:

- 3: ajuste máximo al estándar cumpliendo el 100% de los indicadores
- 2: ajuste medio 50% de los indicadores
- 1: ajuste mínimo, al menos uno de los indicadores
- NA: Estándar no aplicable

Esto se reseña en un Perfil de Ajuste que recoge una visión de conjunto del cumplimiento de los estándares. El consultor externo también puede anotar observaciones sobre los indicadores más relevantes de cada estándar. Estas anotaciones se incorporan posteriormente al Informe Global de Evaluación.

**f) *Contraste de información de resultados y acuerdos*** en la que los dos consultores intercambian información y llegan a un acuerdo sobre los resultados redactando un Informe Global de Evaluación a presentar en el centro y en los organismos o instituciones promotores de la evaluación, realizando en el mismo las recomendaciones que parezcan necesarias. En este informe, además de las conclusiones globales, se desgranar los puntos fuertes y débiles del programa respecto a cada bloque de estándares.

## **5.- La importancia de la evaluación y la investigación**

Nos parece adecuado, para concluir el presente texto, señalar la importancia crítica de la evaluación en el desarrollo de programas sociales, y específicamente en el ámbito en que nos hemos centrado, el empleo con apoyo. Es necesario señalar que la evaluación de programas se presenta en la actualidad desde una amplia variedad de prácticas profesionales y de teorías que las soportan. También lo es, que es una práctica cada vez más generalizada el incluir algún tipo de evaluación dentro del diseño y ejecución de los programas, aunque en muchas ocasiones esta evaluación es interna y diseñada por la propia organización o entidad promotora, y no sujeta a procedimientos consensuados o estandarizados. Concretamente, en España y en el empleo con apoyo, son esclarecedores los datos disponibles que reflejan la práctica evaluadora (Jordán de Urríes, Verdugo y Vicent, 2005), ya que el 73,7% de las organizaciones desarrollan algún tipo de evaluación aunque lo

hacen a nivel interno en el 51,9% de los casos, por agentes externos independientes en el 7% y con ambas modalidades el 15,8%. El dato se complementa al ver que de las entidades que evalúan utilizan en el 71% de los casos métodos propios y solo en el 29% procedimientos estandarizados.

La búsqueda de la calidad y la excelencia es uno de los objetivos de la evaluación en los que ponen énfasis las organizaciones, pero esta no está nunca separada del objetivo de alcanzar los mayores niveles de integración en la comunidad, calidad de vida, y autodeterminación de los usuarios de los servicios. En cualquier caso, la evaluación de programas está íntimamente ligada e implica la utilización de procedimientos de investigación para recabar de forma sistematizada información sobre las actividades, características y resultados de los programas sociales, e implica el utilizar estos datos para tomar decisiones y mejorar los programas.

Finalmente, haciéndonos eco de recomendaciones anteriormente realizadas desde el INICO respecto a la investigación sobre la discapacidad, propuestas a modo de decálogo (Verdugo, 2005), podemos aplicar idénticos preceptos al campo de la evaluación de programas sociales ya que esta:

1. Debe analizar si los programas y servicios son realmente instrumentos para la igualdad de oportunidades y no discriminación, la promoción de la autodeterminación y vida independiente, y la mejora de la calidad de vida.
2. Aporta conocimiento esencial para avanzar en la mejora de las prácticas profesionales.
3. Es el mejor fundamento y apoyo para tomar decisiones eficaces en el desarrollo de programas y servicios.
4. Proporciona datos objetivos para planificar y modificar políticas sociales, de salud y educativas.
5. Es indispensable para incorporar una cultura de calidad.
6. Permite tener un conocimiento crítico de la aplicación de la normativa, los programas y los recursos.
7. Ha de tener en cuenta la percepción y/o la participación de las personas con discapacidad.
8. Solamente puede ser emprendida con garantía por quienes tienen competencia y experiencia suficiente.

9. Ha de ser realizada con metodologías consensuadas, contrastadas y de manera independiente.
10. Ha de ser una constante en las prácticas de la administración pública y de las organizaciones no gubernamentales.

## **Referencias**

- EUSE. (2005). **Folleto informativo y modelo de Calidad**. Belfast:: EUSE.
- FEAPS (2001). **Manuales de Buena Práctica**. Madrid: FEAPS. Disponible on-line en [http://www.feaps.org/confederacion/calidad\\_bbpp.htm](http://www.feaps.org/confederacion/calidad_bbpp.htm)
- FEAPS (2004). **Código ético**. Madrid: FEAPS. Disponible on-line en [http://www.feaps.org/confederacion/documentos/codigo\\_etico.pdf](http://www.feaps.org/confederacion/documentos/codigo_etico.pdf)
- Fernández, S. (Director). (1999). **Guía de integración laboral para personas con discapacidad**. Madrid: IMSERSO.
- Jordán de Urríes, F. B., Verdugo, M. A., y Vicent, C. (2005). **Análisis de la evolución del empleo con apoyo en España**. Madrid: Real Patronato sobre Discapacidad.
- López, J. (2003). La excelencia en la gestión para la calidad asistencial: experiencia y resultados de implantación del modelo EFQM en un centro de personas con discapacidad intelectual. En M. A. Verdugo y F. B. Jordán de Urríes (Coord): **Investigación, innovación y cambio** (831-838). Salamanca: Amarú.
- Luckasson, R., Borthwick-Duffy, S., Buntinx, W. H. E., Coulter, D. L., Craig, E. M., Reeve, A., Schalock, R. L., Snell, M. E., Spitalnik, D. M., Spreat, S., & Tasse, M. J. (2002). **Mental retardation. Definition, classification and systems of supports**. Washington, D. C.: American Association on Mental Retardation.
- Mank, D. (2003). Mejora de la calidad en el empleo con apoyo. En M. A. Verdugo y F. B. Jordán de Urríes (Coord): **Investigación, innovación y cambio** (83-94). Salamanca: Amarú.
- Martínez, B. (2003). La gestión por procesos. En M. A. Verdugo y F. B. Jordán de Urríes (Coord): **Investigación, innovación y cambio** (839-842). Salamanca: Amarú.
- Minondo, A. M.. (2003). Liderazgo y mejora del desempeño de las personas. En M. A. Verdugo y F. B. Jordán de Urríes (Coord): **Investigación, innovación y cambio** (843-850). Salamanca: Amarú.
- Organización Mundial de la Salud. (2001). **Clasificación internacional del funcionamiento, la discapacidad y de la salud**. OMS.
- Schalock, R. L., y Verdugo, M. A. (2002). **Handbook on quality on life for human services practitioners**. Washington D. C.: American Association on Mental Retardation.
- Tamarit, J. (2003): Buenas prácticas técnicas y organizativas: modelo y proceso de calidad FEAPS. En M. A. Verdugo y F. B. Jordán de Urríes (Coord): **Investigación, innovación y cambio** (607-619). Salamanca: Amarú
- Tamarit, J. (2004a). Calidad FEAPS. En VVAA. **Calidad en los servicios sociales**. Madrid: IMSERSO
- Verdugo, M. A. (2005). Decálogo sobre investigación en discapacidad. **Boletín Integra**, 17(7), p. 2



Wehmeyer, M.L. y Schalock, R. (2001). Self-determination and quality of life: Implications for special education services and supports. **Focus on Exceptional Children**, **33(8)**, 3-12.[Traducción en Siglo Cero, 2002]