



**Marc
Schaeffer**

Responsable de
prensa y relaciones
públicas



Heracles, proyecto de una asociación para la integración social y ocupacional de trabajadores discapacitados

Entre 1993 y 1996, el Programa *Heracles* se orientó a promocionar opciones dinámicas para discapacitados a través de talleres protegidos y centros de terapia ocupacional. Tenía por objetivo armonizar los intereses económicos con los humanos, para procurar el progreso social y ocupacional de 450 trabajadores en centros de trabajo protegido.

Introducción

Entre 1993 y 1996, la Adapei (Asociación Departamental de Padres y Amigos de Discapacitados Mentales - *Association départementale de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis*) de la región del Bajo Rin llevó a cabo la "Operation Heracles (Hércules)", cuyo objetivo consistía en crear opciones de carácter más dinámico para los trabajadores discapacitados integrados en las instalaciones operadas por esta asociación en Sélestat, Duttlenheim y Haguenau un taller protegido y tres centros de terapia ocupacional:

La iniciativa aspiraba a armonizar los objetivos económicos con los humanos, y a fomentar en último extremo el avance social y ocupacional de los 450 trabajadores integrados en estos centros de trabajo protegido. La labor tuvo los siguientes principios básicos.

- Los valores fundamentales de Adapei: garantizar que las diversas posibilidades de colocación para discapacitados ayuden a su desarrollo personal, ocupacional y cívico.
- La intención de la asociación de "restaurar la vocación original de los centros de terapia ocupacional".

Este proyecto se apartó de las formas habituales e institucionalizadas de operar centros de trabajo protegido; podría incluso describirse como una "revolución cultural". Para restaurar la vocación original (integración a un ambiente labo-

ral corriente) en los talleres protegidos y en los centros de terapia ocupacional fue necesario abandonar una política que consideraba el trabajo protegido como la única solución permanente para la mayoría de los trabajadores discapacitados. Y sin embargo, la ayuda a los discapacitados podría permitir a éstos, en la medida de lo posible, reintegrarse al mundo laboral. *Heracles* intentó también resolver la cuestión de la falta crónica de plazas en centros de terapia ocupacional, ayudando a los trabajadores discapacitados a encontrar puestos en entornos laborales ordinarios.

Antes de examinar la iniciativa *Heracles* con detalle, expondremos dos acontecimientos que moldearon decisivamente el contexto del programa:

El primero tuvo lugar en Duttlenheim durante todo el decenio de 1980, y consistió en la separación del puesto de trabajo y el alojamiento para discapacitados, esto es, el reordenamiento de las residencias para minusválidos dentro de la zona habitable corriente. Los residentes que trabajaban en el centro de terapia ocupacional tenían ahora la posibilidad de participar en la vida comunal, entrar en contacto con el mundo y practicar una libertad de expresión mucho mayor. Cuando las residencias y los centros de terapia ocupacional comenzaron a operar de formas distintas, los trabajadores se quejaron: ¿por qué no podían tener la oportunidad de manifestar su opinión en el trabajo y participar plenamente? ¿Por qué no podía ampliarse su integración social al entorno laboral?



Por otro lado, partiendo de las experiencias obtenidas con el trabajo en una empresa, la asociación Adapei creó un taller “abierto” de trabajo protegido. La asociación obtuvo una financiación del fondo nacional para el empleo destinada a formular programas formativos para discapacitados y preparar a éstos para su colocación en empresas. Esta financiación hizo posible crear una serie de programas formativos, que sin embargo terminaron en fracaso parcial. Aún cuando los trabajadores discapacitados se encontraban ansiosos por aprender, pronto se demostró que se desconocían sus competencias o sus necesidades formativas, a las que nunca se había prestado atención. No había registros de las competencias o cualificaciones obtenidas con el tiempo, sobre sus cambios de empleo o de taller, su formación o su experiencia exterior. Ello condujo a la idea de examinar las competencias de estos trabajadores: el punto de partida de *Heracles*. El objetivo consistía en trazar una imagen de los discapacitados e implantar un tipo diferente de enseñanza en los centros de terapia ocupacional. La investigación inicial de los centros de examen de competencias demostró rápidamente que no se disponía de instrumentos adecuados para discapacitados mentales. Había que inventarlos desde cero.

Los resultados sobrepasaron con mucho las ambiciones iniciales, ya que provocaron una profunda transformación de la asociación y de los talleres. Al encontrarnos particularmente interesados por la innovación, la iniciativa *Heracles* terminó por dar lugar a un nuevo tipo de organización que permitía traducir los avances hechos en una estructura permanente. Gradualmente, paso a paso, comenzó a considerarse al discapacitado de una forma distinta. En la actualidad, la novedad se ha convertido en un elemento cultural común sobre el que se apoyan numerosos proyectos nuevos.

La preparación de discapacitados para trabajar en entornos laborales ordinarios

La preparación de trabajadores discapacitados para un entorno laboral “normal” parte de una serie de principios:

- la movilidad ocupacional interesa a todos estos trabajadores, ya se hallen en un centro de terapia ocupacional o pasen a un empleo corriente;
- debe intentarse por todos los medios que las personas discapacitadas se hagan plenamente responsables de su propia evolución personal y profesional;
- el trabajo productivo apoya la formación y el desarrollo de competencias, y obliga a utilizar la experiencia previa.

A estos principios se añadieron una serie de objetivos:

- detección de competencias;
- elaboración de vías de desarrollo personal;
- reconversión formativa y preparación para el empleo;
- oferta de colocaciones y seguimiento para los trabajadores contratados en un entorno laboral corriente.

Exámenes de competencias

Los exámenes de competencias constituyeron la primera fase del proyecto. El objetivo consistía en capacitar a todos los participantes del programa, detectando sus competencias personales. Estos exámenes significaron una oportunidad para favorecer aspiraciones y estimular deseos, y en general ayudaron a todos los trabajadores discapacitados a:

- situarse a sí mismos en un momento de su vida;
- descubrir las capacidades que poseían;
- formular sus necesidades formativas;
- pensar en sus perspectivas ocupacionales;
- elaborar, tras el examen, un plan ocupacional como parte de su proceso de desarrollo personal.

Para llevar a cabo y coordinar estos exámenes, que superaban a las capacidades técnicas del centro, Adapei requirió la participación de *Savoir et Compétence* (Conocimientos y Competencias), una consultora experimentada en colocar discapacitados en empleos y ayudarles a mantenerse en ellos.

El examen de competencias adoptó la forma de una serie de entrevistas individuales y de situaciones de evaluación, formación o trabajo en entornos protegi-

“Los exámenes de competencias constituyeron la primera fase del proyecto. El objetivo consistía en capacitar a todos los participantes del programa, detectando sus competencias personales. Estos exámenes significaron una oportunidad para favorecer aspiraciones y estimular deseos (...)”



“Preparar el acceso de un discapacitado a una empresa significa procurar para esta persona las mejores condiciones posibles. El trabajo crucial efectuado dentro de la propia empresa, con el fin de adaptar puestos de trabajo, informar y preparar a los futuros compañeros, y tratar de encontrar y formar a los tutores, fue intenso.”

dos u ordinarios. Las entrevistas individuales con los trabajadores discapacitados eran tarea de un psicólogo. El supervisor aseguraba tras ellas el seguimiento de esta evaluación y la coherencia de la actividad posterior.

Las labores de evaluación efectuadas en tres talleres distintos hicieron posible:

□ medir las competencias de lectura, escritura y matemáticas mediante instrumentos multimediales: seminario por la agencia formativa FOCAL;

□ permitir que los trabajadores se evaluaran a sí mismos y planificasen su futuro, mediante dibujos y colores: seminario planificado en cooperación con la “sección discapacitados” de la AFPA (Asociación para la Formación Profesional de Adultos);

□ evaluar aspectos tales como la comunicación, la iniciativa y el movimiento espacial y permitir a la vez la expresión de los participantes, mediante un seminario de improvisaciones teatrales.

Las diversas fases de estos exámenes de competencias permitieron:

□ formular un curriculum vitae, resumiendo las capacidades ocupacionales y sociales de los examinados, incluyendo observaciones sobre salud e independencia. En el CV no se registraba nada que el propio trabajador no pudiera comprender;

□ elaborar un plan ocupacional: la responsabilidad recaía sobre los propios discapacitados, y no sobre sus familias o los directivos de la asociación (incluso en los casos de discapacidades graves).

Para muchos de los discapacitados, estos exámenes condujeron a determinadas actividades institucionales de orientación detallada (*modules d'orientation approfondie* - MOA), medidas de integración y formación (*actions d'insertion - formation* - AIF) o programas de formación y empleo (*stages de formation à l'emploi* - SIFE). Para cada trabajador discapacitado se elaboraba un proyecto personal de desarrollo interno o externo. Este proyecto preveía celebrar entrevistas periódicas que permitiesen analizar el periodo previo transcurrido, registrar la experiencia

obtenida y redactar un plan de acción para el periodo siguiente.

Reconversión formativa y preparación para el empleo

Para afrontar las demandas individuales de formación o de evaluación técnica, Adapei convocó a diversas organizaciones departamentales, GRETA, FOCAL, ILAF, LLERENA, etcétera), prefiriendo utilizar y adaptar programas ya existentes en lugar de dirigirse a instituciones especializadas en discapacidades.

Las colocaciones en situaciones laborales “normales” de diversa duración (desde un día hasta más de seis semanas) hicieron posible evaluar y registrar las opciones ocupacionales, las capacidades técnicas y sociales de los trabajadores y si éstas se correspondían con el empleo elegido. A ello se añadía toda una gama de opciones ocupacionales: colocación dentro de una empresa de equipos procedentes del centro de terapia ocupacional, colocaciones de trabajadores individuales, periodos de experiencia laboral y contratos temporales o permanentes.

Los centros de trabajo protegido utilizaron la oportunidad que suponen los talleres de producción para evaluar, formar y reconocer las vías ocupacionales y el desarrollo de los trabajadores.

La entrada en la empresa y su seguimiento

Preparar el acceso de un discapacitado a una empresa significa procurar para esta persona las mejores condiciones posibles. El trabajo crucial efectuado dentro de la propia empresa, con el fin de adaptar puestos de trabajo, informar y preparar a los futuros compañeros, y tratar de encontrar y formar a los tutores fue intenso. Los intercambios de información, el asesoramiento y el apoyo permiten que surjan relaciones de confianza, sustentadas por una presencia eficaz y una disponibilidad inmediata cuando la empresa lo requiere.

También los trabajadores se prepararon para su transición: tenían que pensar en la forma de desplazarse hasta el trabajo, en algunos casos muy de mañana o de tarde, o en la posibilidad de aproximar el



trabajo a su domicilio, ya fuera cambiando de empleo, encontrando un alojamiento independiente, etcétera... Cada situación individual planteaba diferentes cuestiones y fue necesario encontrar y aplicar también soluciones distintas.

Ayudar a las personas para la transición a un entorno laboral ordinario puede constituir un objetivo, pero no un medio por sí mismo, ni tampoco garantiza una integración ocupacional permanente. A partir de la contratación inicial, se otorgó por ello una importancia considerable al seguimiento.

Las reuniones periódicas con el trabajador, en su puesto de trabajo o fuera de éste, y las reuniones de evaluación con la empresa -seguidas de las correcciones necesarias- ayudaron a lograr el éxito en la integración del trabajador. En definitiva, a pesar de que la asociación garantizaba a todos los trabajadores el retorno a su puesto original, ninguno de los 50 discapacitados que pasaron a entornos laborales ordinarios decidió volver al centro de terapia ocupacional.

Los efectos sobre los discapacitados y sus familias

Independientemente de si se había optado por un trabajo protegido o por un entorno ordinario de trabajo, no todo resultó camino trillado. Sin embargo, en conjunto, los resultados finales fueron positivos, como han corroborado los trabajadores y sus familias.

Los trabajadores discapacitados

Casi todos los trabajadores pasaron por una serie de situaciones ocupacionales: diversos seminarios en el centro de terapia ocupacional, colocaciones individuales o de grupo dentro de empresas, formaciones SIFE, formación y empleo o búsqueda de empleo. Los trabajadores pusieron de relieve la experiencia valiosa que habían obtenido con su colocación en empresas normales: la obtención de una licencia para carretillas elevadoras, el progreso en el trabajo (productividad, responsabilidad), la comunicación y el reconocimiento con otros trabajadores y otros discapacitados contactados en reuniones de grupos, etcétera. Su vida laboral dejó de estar monocorde e irremisiblemente unida a un único taller o activi-

dad. Avanzaron dentro del centro de terapia ocupacional, en el taller protegido o en la empresa normal.

Los trabajadores experimentaron sentimientos contrarios en cuanto al trabajo normal en la empresa. Sentían la presencia de un entorno más exigente y, en ocasiones, rudo. También el paro era motivo de temor, ya que algunos trabajadores disponían de contratos temporales o pasaban alguna temporada sin trabajo. Con todo, señalaron que su responsabilidad era mayor, su trabajo más satisfactorio y que su tiempo se hallaba mejor distribuido.

Todos tenían en común el deseo de trabajar. Ocupar un empleo en el centro de terapia ocupacional o en una empresa normal constituía un elemento importante en su plan vital. Sentían el deseo de salir del centro de terapia ocupacional, de desempeñar diferentes empleos y dejar espacio libre para quienes deseaban ingresar en el centro. Algunos resaltaron que las esperanzas y las presiones eran muy fuertes, pero que a fin de cuentas es bueno recibir estímulos y no marchar por la línea de menor resistencia.

Las familias

Inicialmente, las familias manifestaron muchas más reservas ante el proyecto Adapei que los propios trabajadores discapacitados. Sentían con frecuencia el entorno laboral ordinario como fuente de riesgos para su hijo: el riesgo de ser explotado, de no encontrar la aceptación de los otros empleados, de no ser capaz de hacer el trabajo. Con todo, consideraban necesario que sus hijos pasaran por esta experiencia, siempre y cuando los responsables de Adapei efectuasen un auténtico seguimiento. Además del empleo, las familias pensaban que la independencia y la movilidad que supone la experiencia laboral normal, y también los exámenes (efectuados todos en Estrasburgo), constituían ventajas fundamentales.

Las familias apoyaron los objetivos del proyecto de la asociación: capacitar a los trabajadores discapacitados para lograr sus aspiraciones (aún cuando sus padres o supervisores las considerasen poco realistas), darles el derecho a obtener experiencias y a experimentar sorpresas. "Aquí" - señalaron- "se considera a las personas como adultos, como individuos

"Los trabajadores experimentaron sentimientos contrarios en cuanto al trabajo ordinario en la empresa. Sentían la presencia de un entorno más exigente y, en ocasiones, rudo. También el paro era motivo de temor, ya que algunos trabajadores disponían de contratos temporales o pasaban alguna temporada sin trabajo. Con todo, señalaron que su responsabilidad era mayor, su trabajo más satisfactorio y que su tiempo se hallaba mejor distribuido."



con derecho a tomar la palabra. La idea no se centra en lo negativo, y las personas resaltan los progresos y lo que aún les queda por conseguir”.

Los efectos sobre la organización del trabajo.

La reorganización de la gestión

Heracles facilitó el trabajo colectivo entre directores y supervisores de los talleres en los tres centros de terapia ocupacional, y todos ellos comenzaron de repente a pensar en términos de las competencias adquiridas.

Competencias transferibles

La idea que fue cobrando forma gradualmente consistía en proporcionar a los interesados competencias transferibles. Se crearon tres unidades didácticas: “relaciones con los clientes”, “producción”, y “recursos humanos”. Las competencias de estas tres unidades se cedieron de manera práctica a todos los centros de la asociación.

Equipos gestores:

Cada equipo gestor consistía en un director o subdirector, un instructor técnico o el jefe de un taller, y un director de proyecto. El director de proyecto era responsable de todas las fases de desarrollo y aplicación de planes ocupacionales, conocidas como “proyectos de desarrollo”. Entre otras cosas, el director del proyecto era responsable de diseñar los planes formativos y una política de gestión de recursos humanos para los trabajadores discapacitados.

Equipos de supervisores

También se crearon equipos de dos o tres supervisores de talleres, abandonando la idea de “un supervisor por taller”, en favor de equipos que supervisaban sectores enteros de actividad. Estos nuevos equipos, integrados por dos o tres personas, permitieron mejorar el apoyo a los trabajadores en los ámbitos de la producción, la formación en el empleo, la evaluación y el desarrollo de competencias. Ayudaron también a los supervisores de los talleres a integrar la dimensión dual de la formación y la inserción, con la propia producción como soporte de la formación.

La reestructuración de los centros de terapia ocupacional

Dado que el puesto de trabajo no sólo se consideraba contexto sino también base para toda acción, se consideró necesario:

- crear foros en los cuales pudiera oírse a los trabajadores discapacitados: los consejos de taller. Estos consejos suponían una estructura en la que el/la trabajador(a) podía manifestar su opinión, hacer propuestas, informarse de proyectos y tomar parte en las decisiones. Aún es mucho lo que debe hacerse para fomentar su participación;
- formular proyectos de taller con criterios de calidad y de rendimientos, para aprovechar al máximo los aspectos tecnológicos, económicos y sociales de cada sector productivo;
- reorganizar y reordenar el espacio para marcar y diferenciar claramente talleres, zonas administrativas y paramédicas, zonas de grupo y zonas de paso;
- crear más técnicas de formación práctica, para obtener una gama mayor de competencias;
- buscar mercados con un mayor valor añadido;
- organizar formalmente todo centro de la misma manera; a este fin, se redefinieron sus tareas y se organizaron reuniones conjuntas de los diversos centros.

Los efectos de *Heracles*

La apertura de los centros de trabajo protegido

Los vínculos entre los diversos centros, gracias particularmente a estas reuniones conjuntas, mejoraron los programas formativos de la asociación y el trabajo de los directores generales o de secciones. Los centros de terapia ocupacional, que tendían hasta entonces a ser completamente autosuficientes, se abrieron a su asociación y a sus entornos locales.

Cambios económicos para los centros

El proyecto *Heracles* no transformó el balance económico de los centros, a pesar de haberse vaticinado diversos riesgos, como la reducción en la capacidad productiva de los talleres. Por el contrario, los resultados comerciales mejoraron, demostrando que el cambio contribuye al progreso individual y de grupo, y a la mejora global de la organización.



Adapei por su parte hizo posible obtener resultados más rentables, efectuando simultáneamente al proyecto de promoción individual un esfuerzo intensivo para desarrollar en general nuevos mercados y reorganizar la producción. El elemento central no consistía en incrementar la producción sino en mejorar ésta, lo que permitía dejar tiempo para el elemento humano.

Cambios sociales en los centros

Las actividades de *Heracles* -situar las nuevas funciones de la asociación sobre una base formal, redefinir empleos anteriores y crear una dinámica permanente de proyectos internos y externos de desarrollo para trabajadores discapacitados- tuvieron efectos considerables sobre la forma en que los centros llevan a cabo hoy sus labores originales de promoción personal, ocupacional y social de los discapacitados. Los centros de terapia ocupacional han vuelto a ser centros de apoyo y de transición a la vida corriente.

Se implantaron nuevos métodos didácticos, desarrollados a través de una cooperación profesional. Los métodos operativos, que permiten describir las actividades que exige cada producto y evaluar las competencias adquiridas con él, constituyen sólo un ejemplo.

Análisis de la experiencia

La colocación de cincuenta trabajadores discapacitados en un entorno laboral ordinario

El objetivo de colocar a cincuenta discapacitados en empresas corrientes ya existía antes de que las entidades financiadoras pusieran en marcha la operación. Todos los directivos y empleados de la asociación, así como los consultores externos de *Savoir et Compétence*, se dedicaron plenamente al proyecto con el fin de alcanzar dicha cifra. El objetivo se había fijado con la intención de transformar el proyecto inicial con un reto y obligar a los responsables al éxito. En definitiva, la consecución del objetivo no era tan importante como los cambios a largo plazo que generaba el proyecto. De hecho, para lograr el objetivo de cincuenta colocaciones, era necesario transformar radicalmente la estructura de la organiza-

ción y de gestión de los recursos humanos.

De manera aún más general, el proceso de cambios dentro de esta institución no sólo afectó a su organización sino también al personal empleado por ella, a las familias y a los propios trabajadores discapacitados.

Y efectivamente, bajo el proyecto *Heracles* cincuenta personas resultaron contratadas en empresas normales.

Si añadimos las diez personas de 1996 y las 20 de 1997, el total de trabajadores discapacitados procedentes de centros Adapei e integrados en entornos laborales "normales" asciende a la cifra de ochenta.

Los elementos del éxito.

Al éxito de *Heracles* coadyuvaron una serie de factores:

- el fuerte compromiso por parte de la asociación;
- el espíritu combativo de la asociación y de sus directivos;
- la naturaleza excepcional de la operación;
- la fuerte movilización de recursos;
- el hecho de que los trabajadores siempre pudieran retornar al centro de terapia ocupacional o a los talleres protegidos, en caso de dificultades con la integración;
- el recurso a una amplia gama de colaboradores;
- el nivel de comunicación sobre la operación y la naturaleza práctica de ésta;
- la dirección ejercida por una consultora externa, que garantizaba la especificidad de la acción y el respeto a lo decidido.

El compromiso de la asociación

Desde el principio al fin, *Heracles* se encontraba diseñado, apoyado y promovido por nuestra asociación, sin duda uno de los factores que contribuyeron a su éxito. El hecho de que algunos directivos y los responsables generales tuvieran que trabajar mucho para superar algunas resistencias, consiguiendo al final sacar adelante la idea, significa que los profesionales de la práctica, los trabajadores discapacitados y sus familias fueron adoptando gradualmente la idea como suya propia.

“Las actividades de Heracles -situar las nuevas funciones de la asociación sobre una base formal, redefinir empleos anteriores y crear una dinámica permanente de proyectos internos y externos de desarrollo para trabajadores discapacitados- tuvieron efectos considerables sobre la forma en que los centros llevan a cabo hoy la labor primaria de promoción personal, ocupacional y social de los discapacitados.”

“Se implantaron nuevos métodos didácticos, desarrollados por cooperación profesional. Los métodos operativos, que permiten describir las actividades que exige cada producto y evaluar las competencias adquiridas con él, constituyen sólo un ejemplo.”



Seguimiento y control

Se hicieron responsables del seguimiento y control de esta operación el DDASS (Dirección departamental de asuntos sanitarios y sociales), el DDTEFP (Dirección departamental del trabajo, el empleo y la formación profesional), el AGEFIPH (Fondo para la integración profesional de discapacitados) y la AFPA (Asociación para la formación de adultos). Como resultado de las relaciones ejemplares con estas instituciones y con la COTOREP (Comisión técnica de orientación y reconversión profesionales), todas las medidas de integración (inclusive la formación) se trataron con una flexibilidad administrativa que facilitó mucho el trabajo.

A fin de formular los planes de desarrollo individuales, la consultora externa *Savoir et Compétence* estableció una red de colaboradores. Se efectuó una campaña de concienciación y detección de necesidades, con el apoyo de una serie de empresas tales como IBM, los ferrocarriles franceses, TIXIT Haguenau y Zimmer BTP.

La evaluación permanente.

La comisión rectora, compuesta por las instituciones asociadas, empresarios y directivos, efectuó el seguimiento global de la operación, supervisada en varias ocasiones por la AFPA, CERIS (Centro de Estudios e Investigaciones Sobre la Integración Social), Quatenaire y otro experto. Estas evaluaciones permitieron reconocer el progreso del proyecto y efectuar correcciones en ruta.

Los resultados de *Heracles* tras 1995

El surgimiento del DISP

El DISP (Departamento de Integración Social y Profesional) se compone de tres secciones:

- a) el taller protegido;
- b) el servicio de apoyo a la integración social;
- c) el servicio *Etapas*.

Mientras que las dos primeras secciones ya existían antes de la operación *Heracles*,

Etapas se creó como una prolongación directa de la misma, a fin de establecerla de manera permanente. *Etapas* adopta tres objetivos principales:

□ apoyar la evolución de cada centro de terapia ocupacional, efectuar programas de apoyo para los trabajadores, llevar a cabo exámenes de competencias y las entrevistas efectuadas en diversos momentos de los planes de desarrollo personal;

□ preparar la transición al entorno laboral "normal" con el trabajador, la empresa, la familia y el centro de terapia ocupacional. Ello implica labores de corrección y mediación entre el trabajador discapacitado y la empresa que lo contrata, asegurando mediante seguimiento personal que las bases de la integración permanente para los trabajadores que abandonan el entorno laboral protegido se mantienen en el entorno "normal";

□ diseñar, organizar y aplicar programas formativos de acceso libre para otras instituciones en el Departamento. Así, *Etapas* ha formulado un Programa de Prioridad Regional por encargo del PROMOFAP (Fondo mutuo de formación), destinado a trabajadores discapacitados de la región de Alsacia, impartiendo todos los años formación en sus cursos SIFE (Programa de Integración y Formación para el Empleo) a grupos de alumnos -40 en 1997, 22 en 1998- que en su mitad no procedían de Adapei.

El proyecto Adapei muestra que no basta con dotar a las instituciones de un departamento para la integración de discapacitados. Por muy legítimos y eficaces que resulten estos departamentos, sólo tendrán efecto si las instituciones y las asociaciones colaboradoras se comprometen con un proceso genuino de propio cambio interno.

La consolidación de *Heracles* como programa permanente

Esta labor supone un doble reto:

□ garantizar la continuación e integración estructural de esta operación en los centros Adapei; y



□ compartir la experiencia con otras estructuras y redes nacionales y europeas.

Adapei requiere en la actualidad a cada uno de los centros de terapia ocupacional y al taller protegido que participen en un "diagrama de flujos" anual para planificar posibles programas exteriores e interiores de desarrollo personal de cada trabajador. La asociación se ha comprometido también a lograr un objetivo anual de veinte colocaciones en entornos ordinarios. Además de este compromiso, trabaja también con personas situadas en la lista de espera, para las que efectúa exámenes de competencias.

La asociación desempeña asimismo otras tareas, tales como las siguientes:

- análisis de la remuneración de trabajadores discapacitados;
- análisis del trabajo parcial y de sus consecuencias;
- análisis de la informatización de la asociación;
- participación en el programa europeo ACCESS;
- organización -en colaboración- del seminario "de discapacitados a capacitados"

Se desarrollan también continuamente el pensamiento y la acción sobre métodos didácticos utilizados, organización de la producción, condiciones de trabajo, relaciones con las empresas, etc.

Otras actividades en curso:

- creación de un taller protegido en Benfeld, que albergue a los trabajadores del centro de terapia ocupacional y ofrezca su asistencia para efectuar exámenes de competencias entre las personas integradas en el taller protegido o en desempleo temporal, y creación de un centro de recursos con otras asociaciones de la región del Bajo Rin, para intercambiar experiencias prácticas;
- realización del proyecto Futé, de *Etapes*, para el desarrollo de la movilidad.

□ mejora del seguimiento dentro de la empresa, la continuidad en el empleo y el desarrollo profesional para garantizar la movilidad y el avance social y ocupacional en el entorno ordinario;

□ implantación de una estrategia de la calidad para servicios personales y métodos de producción.

Conclusiones

El decidido compromiso de la asociación y la experiencia obtenida con el proyecto *Heracles* han permitido considerar a los discapacitados desde un nuevo ángulo. La comprobación de su evolución con el tiempo ha generado un nuevo espíritu de trabajo y un auténtico clima de confianza. Pero no debe subestimarse el trabajo en detalle necesario internamente, que aún no ha llegado a término.

Los resultados motivan a consolidar estos métodos estratégicos y organizativos. Más concretamente, los centros de trabajo protegido próximos al lugar de residencia se convirtieron en auténticos espacios de tutorías y formación. Todos los elementos aplicados en ellos aspiraban sobre todo a estimular y reforzar el potencial social y ocupacional de cada trabajador discapacitado. De esta manera, los centros pueden llevar a cabo planes de desarrollo personal, lo que reduce las listas de espera entre quienes abandonan el entorno de trabajo protegido.

Las actividades ofrecidas en el entorno de trabajo protegido constituyen una excelente herramienta para integrar a discapacitados, siempre y cuando a continuación se ofrezca algún tipo de transición interna o externa para todos. Para conseguir esto, es necesario que la organización efectúe una gestión sólida y equilibrada de los factores sociales y económicos, situándolos en un contexto que integre a todos los interesados. En otras palabras, no basta con la voluntad de promocionar a los discapacitados: es necesario poder contar con el apoyo de un entorno social más amplio y que comparta nuestras convicciones.

"Los resultados motivan a consolidar estos métodos estratégicos y organizativos. Más concretamente, los centros de trabajo protegido próximos al lugar de residencia se convirtieron en auténticos espacios de tutorías y formación. Todos los elementos aplicados en ellos aspiraban sobre todo a estimular y reforzar el potencial social y ocupacional de cada trabajador discapacitado. De esta manera, los centros pueden llevar a cabo planes de desarrollo personal, lo que reduce las listas de espera entre quienes abandonan el entorno de trabajo protegido."