

**FEAPS**

# **Unidades de Desarrollo Sectorial**

## **Análisis y propuestas de futuro**

FEAPS, 2006

## ÍNDICE

---

1. FUNDAMENTACIÓN	3
2. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN	4
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	7
Debilidades - Fortalezas - Amenazas - Oportunidades	
4. MODELO DE UDS	12
4.1. Definición y Misión	12
4.2. Para aclarar y ampliar la definición	12
4.3. Para aclarar y ampliar la Misión	14
4.4. Visión de futuro	15
4.5. Valores de las UDS	16
4.6. Procesos de las UDS	17
4.7. Ámbitos de las UDS	19
4.8. Papel de las UDS estatales y autonómicas	20
4.9. Funcionamiento	21
4.9.1. Composición de la UDS	22
4.9.2. Selección y renovación de miembros	23
4.9.3. Equipo coordinador	24
4.9.4. Orientaciones de funcionamiento	24
4.9.5. Difusión de los trabajos realizados	25
4.9.6. Coordinación y comunicación entre las UDS	26
5. PROPUESTAS DE MEJORA	27
6. FUENTES DOCUMENTALES	31

## 1. FUNDAMENTACIÓN

---

El Equipo Técnico de la Confederación, en el presente documento, desarrolla un análisis de las Unidades de Desarrollo Sectorial (UDS) y aporta, además, propuestas de futuro para mejorar su efectividad. Este trabajo se ha enriquecido en el I Encuentro de UDS (junio 2005) con las diversas aportaciones y análisis realizados por los participantes.

Las UDS son estructuras de participación transversal, expertas en distintos sectores de la discapacidad intelectual, creadas a partir del Diseño Organizativo aprobado en Asamblea en 1997 para cumplir el 1º Plan Estratégico de FEAPS. Desde entonces se han creado UDS estatales y UDS de ámbito autonómico, con la participación en la actualidad de más de 700 expertos, y es momento, dada la experiencia acumulada, de hacer una reflexión sobre su funcionamiento y sobre las posibilidades de cambio y mejora de estas estructuras.

Las UDS son estructuras de gran importancia estratégica para el Movimiento Asociativo que representa FEAPS, porque ayudan a priorizar decisiones y a planificar de manera más cualificada.

Este documento no pretende ser más que una propuesta para el debate y para una futura toma de decisiones en relación a la reorganización y mejora de las UDS que, en todo caso, debe ser altamente consensuada.

El documento está organizado de la siguiente manera:

Tras hacer un breve recorrido histórico de la evolución de las UDS desde su inicio hasta el momento (ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN), se presenta un diagnóstico, un ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL, en el que se identifican puntos fuertes y débiles que favorecen o dificultan la construcción de las UDS del futuro, tomando como referencia el MODELO DE UDS que se propone a continuación.

Por último, se presentan unas PROPUESTAS DE MEJORA, con acciones concretas, con el fin de que el Movimiento Asociativo FEAPS disponga de un conjunto de UDS eficaces de acuerdo al modelo planteado en este documento.

## 2. ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN

---

De acuerdo con los objetivos del I Plan Estratégico de FEAPS (1997) la Confederación y las Federaciones, debían organizarse en cinco áreas funcionales, cada una con su estructura y sus cometidos. Esta organización haría posible que se estuviera en disposición de *"promover acciones y servicios, creando las condiciones para que la infraestructura -las entidades federadas- materialicen adecuadamente la misión del movimiento FEAPS, esto es, la mejora de la calidad de vida de las personas con retraso mental y de sus familias"* (Plan Estratégico FEAPS, 1997).

Las áreas funcionales eran:

- Desarrollo Organizacional (D.O.)
- Equipo de Gerentes (E.G.)
- Plan de Calidad (P.C.)
- Unidades de Producción (U.P.)
- Unidades de Desarrollo Sectorial (U.D.S.)

En 1998, con objeto de promover y poder constituir las UDS, se celebró en la sede de FEAPS una jornada formativa en la que se expusieron las "Pautas generales sobre la naturaleza, constitución y desarrollo de las Unidades de Desarrollo Sectorial". En dicha jornada participaron gerentes, directivos y profesionales de federaciones y de la Confederación.

En ese mismo año se constituyeron las UDS estatales que pretendían cubrir, desde la perspectiva de sectores de actuación del movimiento asociativo, el análisis conjunto de necesidades de las personas con discapacidad intelectual y sus familias: atención temprana, educación, empleo y promoción laboral, atención de día, vivienda, atención comunitaria (ocio), familia y asociacionismo y no atendidos.

Desde entonces, han participado en procesos clave, como la elaboración de la Cartera de Servicios, y han realizado muchos trabajos, tanto a nivel autonómico como estatal, como los que se exponen a continuación a modo de ejemplo, elaborados por las UDS estatales en los tres últimos años:

- Indicadores de Calidad en la Educación (UDS Educación)
- Documento sobre Buenas Prácticas en la prestación de apoyo a la persona mayor con discapacidad intelectual (UDS Atención de Día)
- Mapa de recursos de vivienda, nacional y por CCAA (UDS Vivienda)
- Criterios de Calidad en Programas de Vacaciones (UDS Ocio)
- Modelo de Servicio de Apoyo a Familias (UDS Familia)

En el transcurso de los años las UDS han tenido un desarrollo desigual, que ya se reflejó en un informe elaborado por la Confederación en marzo de 2000.

En la página siguiente se presenta un cuadro con información (abril 2005) sobre las UDS, autonómicas y estatales.

Como datos más significativos se puede destacar:

- 14 de las 17 federaciones cuentan con alguna UDS
- Las que más abundan son las de Ocio (14), Familia (10) y Vivienda (10)
- Madrid y Castilla y León son las únicas Federaciones que tienen todas las UDS constituidas.

MAPA DE UDS AUTONÓMICAS - Datos de abril de 2005

FEDERACIÓN	VIVIENDA		EMPLEO		FAMILIA		NO ATENDIDOS		OCIO		A. TEMPRANA		AT. DIA		EDUCACIÓN		TOTALES
	Activa 04/05	Nº Entidades	Activa 04/05	Nº Entidades	Activa 04/05	Nº Entidades	Activa 04/05	Nº Entidades	Activa 04/05	Nº Entidades	Activa 04/05	Nº Entidades	Activa 04/05	Nº Entidades	Activa 04/05	Nº Entidades	
ANDALUCÍA									SI	8	SI	9	SI	11			3
ARAGÓN	SI	8			SI	10			SI	8			SI	10	SI	4	5
P. ASTURIAS	SI	4		4	SI	6			SI	6						7	5
BALEARES	SI	7	SI	7	SI	9			SI	4	SI	3	SI	5	SI	3	7
CANARIAS																	
CANTABRIA	SI	3	SI	4					SI	3			SI	3			4
C-MANCHA			SI	8	SI	9			SI	8	SI	8			SI	9	5
CAST. LEÓN	SI	9	SI	9	SI	9	SI	5	SI	9	SI	7	SI	9	SI	9	8
CATALUÑA	SI	19			SI	13			SI	8					SI	25	4
EXTREMADURA	SI	15			SI	13			SI	9	SI	15	SI	15	SI	13	6
GALICIA																	
MADRID	SI	11	SI	14	SI	13	SI	7	SI	13	SI	17	SI	11	SI	10	8
R. MURCIA	SI	9	SI	8	SI	12			SI	9	SI	10			SI	8	6
NAVARRA																	
PAIS VASCO									SI	6					SI	5	2
LA RIOJA									SI	9							1
C VALENCIANA	SI	9			SI	11			SI	8	SI	7					4
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>	<b>94</b>	<b>6</b>	<b>54</b>	<b>10</b>	<b>105</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>108</b>	<b>8</b>	<b>69</b>	<b>7</b>	<b>64</b>	<b>9</b>	<b>93</b>	<b>68</b>

Nota: Baleares ha desdoblado la UDS de Empleo en dos: Centros Ocupacionales y Centros Especiales de Empleo.  
 APPS tiene constituida una UDS sobre Tutela  
 FEAPS Región de Murcia ha constituido una UDS de formación en la que participan 14 entidades.  
 FEAPS Madrid ha separado familia de asociacionismo, tema que trabajan unido a no atendidos.

### 3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

---

El equipo técnico de la Confederación realizó un diagnóstico del funcionamiento de las UDS estatales, que se validó y completó con el realizado por los participantes del I Encuentro Estatal de UDS celebrado en junio de 2005. El resultado se expone a continuación<sup>1</sup>.

#### DEBILIDADES

##### *MISIÓN*

Las UDS no tienen una **orientación** clara de qué es lo que tienen que hacer, qué temas tratar, cuáles les competen y cuáles no. Tampoco tienen claras cuáles son sus **funciones**, ni cuál es el **papel real** que juegan y parece que no contribuyen a un proyecto común. En la teoría está claro: “ayudar a los órganos directivos a tomar decisiones cualificadas y a adoptar opciones tácticas y estratégicas”. Sin embargo, en la práctica generalmente esto no ocurre, ni en las UDS estatales ni en las autonómicas.

Algunas federaciones en sus estructuras y funcionamiento, no han reflejado el **diseño organizativo** del movimiento asociativo que motivó la creación de las UDS.

Por otra parte, hay un desconocimiento de cuál es el **posicionamiento de FEAPS**, como movimiento asociativo, en algunos de los **temas estratégicos** que abordan las UDS. Y en ocasiones no hay siquiera tal posicionamiento.

##### *FUNCIONAMIENTO*

No están bien definidos los **canales y procesos de comunicación** entre UDS (estatales, autonómicas...), entidades (federaciones y asociaciones) y órganos de gobierno correspondientes. Los cauces de comunicación de las UDS con los órganos directivos habitualmente no funcionan o están mal definidos. Todo esto hace perder eficacia a las UDS y desmotiva a sus miembros.

Con frecuencia falla la coordinación, comunicación y **transversalidad** entre las UDS de una misma federación.

---

<sup>1</sup> Es importante señalar que hay temas que aparecen como debilidad y fortaleza: son distintos aspectos de un mismo concepto, que no son contradictorios sino que se complementan.

Se percibe que no hay suficiente **apoyo de la Confederación** a las federaciones para que éstas favorezcan un adecuado desarrollo y funcionamiento de las UDS autonómicas.

Se aprecia como debilidad la aplicación del mismo modelo de UDS a todas las comunidades autónomas, sin tener en cuenta su realidad.

Las UDS realizan trabajos a veces a petición de la Junta Directiva y otras por iniciativa propia; pero no se da suficiente importancia al significado de la **elección de los temas** que han de ser necesarios, sentidos y que permitan cumplir el papel de observatorio. En ese sentido, hay temas centrales, como la autodeterminación, que no se potencian en todas las UDS, o colectivos, como los no atendidos que no están presentes.

Una vez que los trabajos se terminan no suelen tener la **difusión adecuada** para rentabilizarlos. Además los miembros de las UDS no reciben respuesta sobre la **adecuación y utilidad** de los documentos que elaboran.

Por otra parte, a veces, en las UDS se inician trabajos que **no se finalizan**.

Las UDS estatales, por término general, se reúnen una vez al trimestre y el **ritmo de trabajo** no es fluido, ni constante. En general se trabaja sólo en las reuniones, no hay un "mantenimiento del contacto" o **seguimiento de la tarea entre reuniones**, el funcionamiento y coordinación entre éstas son prácticamente nulos.

#### *MIEMBROS DE LAS UDS:*

Algunos miembros de las UDS **no son respaldados** por su entidad, no están legitimados en sus asociaciones/federaciones, que no apoyan su participación en la UDS, con lo que el trabajo depende de la voluntad del profesional.

Algunas entidades no perciben la participación en estos foros como una oportunidad, sino que simplemente "**les dejan ir**", no facilitando tiempos y espacios para el trabajo entre reuniones.

Los miembros de las UDS sienten, en ocasiones, cansancio y desmotivación por la **falta de resultado y de respuesta** a los trabajos y propuestas que elaboran, (tal y como se comentaba en el apartado anterior). y por no ver el resultado del trabajo de las UDS plasmado dentro de su propia entidad.

Hay una falta de **reconocimiento** del esfuerzo personal de los integrantes de las UDS y de las entidades a las que pertenecen.

Por otra parte, no hay  **criterios explícitos para la selección** de los miembros. Aunque son pocas, hay algunas personas que van a las UDS a “aprender”: no trabajan en el ámbito de la UDS, por lo que no tienen la  **cualificación** ni el conocimiento que se requiere y acuden como “representantes” de su entidad.

En la práctica, los  **roles** de los componentes de la UDS (secretario, coordinador...) no están claros.

El  **liderazgo** del grupo suele descansar en exceso sobre el personal de la Confederación, en las UDS estatales, o de la federación, en las UDS autonómicas, no sólo en la parte de coordinación (convocatorias, actas...), sino a veces también en la propuesta de temas, metodología, dinamización...

A menudo se echa en falta el  **liderazgo, respaldo y participación de directivos y gerentes**, que no suelen participar. Cuando lo hacen, en ocasiones actúan como representantes de su Federación. No siempre tienen claro su papel de facilitadores de la comunicación entre la UDS y el órgano directivo y/o ejecutivo al que representan.

#### *RELACIÓN UDS ESTATAL - UDS AUTONÓMICAS*

En las UDS estatales hay bastante  **desconocimiento** de las dinámicas y los temas que están trabajando las UDS autonómicas del mismo ámbito.

Algunos temas requieren la coordinación de la UDS estatal y autonómicas, y este  **proceso Confederación - Federación** a menudo se interrumpe.

El no funcionamiento de una UDS estatal corta el  **vínculo** con las autonómicas (caso UDS estatal de la UDS de empleo).

La  **disparidad en la realidad** de cada comunidad autónoma ralentiza el trabajo de las UDS estatales.

La falta de  **dotación presupuestaria** dificulta la participación de algunas federaciones.

#### **FORTALEZAS**

Todos los análisis coinciden en que la principal fortaleza de las UDS es su  **potencial humano**.

- En su mayoría, son profesionales muy cualificados que tienen conocimiento del ámbito de la UDS de primera mano y una gran experiencia.

- Son personas entregadas, que creen en lo que están haciendo y luchan por mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.

Las dinámicas de las reuniones son otra fortaleza. Hay que destacar que el **clima es muy bueno**, y se trabaja para un fin común. Además hay un alto grado de intercambio de conocimientos, de materiales..., un **intercambio** generoso y desinteresado, que ayuda a optimizar los recursos.

Los trabajos realizados han sido **bien valorados**, son prácticos y válidos para el “día a día”.

Participar en las UDS fortalece el **sentido de pertenencia** y contribuye a crear una **cultura común**.

Se percibe una buena predisposición de la Confederación; un ejemplo es la organización del I Encuentro Nacional de UDS.

## AMENAZAS

No hay una conciencia clara de la labor de las UDS en la Junta Directiva y en el Equipo de Gerentes. Sus propuestas técnicas no siempre son tenidas en cuenta por los órganos de gobierno (juntas directivas y equipos de gerentes). No se les otorga el **liderazgo técnico** que merecen como equipos profesionales expertos en un ámbito concreto.

Algunas organizaciones no consideran **importantes** las UDS y las perciben más como un “gasto” de tiempo y dinero que como una inversión. En algunos casos la escasez de personal y **recursos** económicos de las asociaciones y federaciones limita sus posibilidades de participar en las UDS.

Existen **resistencias** que dificultan el buen funcionamiento de las UDS. Probablemente porque no se ha comprendido o explicado suficientemente qué es una UDS y el valor estratégico que puede generar en las entidades.

## OPORTUNIDADES

Hay condiciones para hacer un **proceso de renovación** que suponga un renacimiento estratégico de las UDS. Además hay otras estructuras y documentos, soportes técnicos, ideológicos y estratégicos, en el movimiento asociativo que apoyan y respaldan la misión y funcionamiento de las UDS y posibilitan su desarrollo: Plan Estratégico, Código

Ético, Cartera de Servicios, FEAPS en Forma, Publicaciones, Departamento de Comunicación...

Las UDS son un verdadero **yacimiento de conocimientos** sobre distintos campos de la discapacidad intelectual.

También podrían ser un **foro de análisis, difusión e implantación** de la Calidad FEAPS.

Tras todo lo expuesto es preciso destacar como aspectos clave que...

- Se precisa mayor y mejor coordinación entre equipos directivos (Junta Directiva y Equipo de Gerentes) y UDS, y entre las propias UDS.
- Es necesario establecer canales y procesos de comunicación entre las UDS y entre éstas y los órganos de gobierno, y también con las federaciones y asociaciones.
- Hay que legitimar y reconocer (a distintos niveles) las UDS y la labor de los técnicos/profesionales en las mismas.
- Los órganos de gobierno (Junta Directiva y Equipo de Gerentes) han de tomar en consideración las propuestas de las UDS.
- Es preciso dotar de medios esta actividad e incluirla en las previsiones presupuestarias y en los Planes de Acción anuales de las Federaciones y de la Confederación.

## 4. MODELO DE UDS

---

### 4.1. DEFINICIÓN Y MISIÓN

A continuación se expone la definición (qué es) y la misión (para qué) del nuevo modelo de UDS que se propone.

#### DEFINICIÓN

Estructura de participación transversal, técnica y experta, especializada en un campo de trabajo de la discapacidad intelectual, constituida como órgano asesor y consultivo, y como observatorio de la discapacidad intelectual.

#### MISIÓN

Identificar necesidades de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias y hacer propuestas técnico estratégicas que sirvan para la planificación y toma de decisiones de los órganos ejecutivos y de gobierno de la Confederación y las Federaciones.

### 4.2. PARA ACLARAR Y AMPLIAR LA DEFINICIÓN...

#### *“Estructura de participación transversal..”*

Las UDS son grupos cuyos miembros proceden de federaciones y asociaciones, pudiendo ser o bien profesionales del mismo campo de la UDS (por ejemplo, de atención temprana) o bien personas con una experiencia directa en él (por ejemplo una madre en la UDS de Familias).

Ventajas de la participación transversal:

- Es un sistema de participación estructurada.
- Suministra inputs de calidad a quien dirige la organización.
- Está orientada a la tarea.
- Añade transparencia a la organización.
- Pone en evidencia las contradicciones de las políticas organizativas.
- Facilita el aprendizaje del trabajar en red y en equipo.
- El trabajo transversal es en sí estratégico.

### *...técnica y experta...*

Con las UDS nuestra organización (cada una de las federaciones y la propia Confederación) se dota de grupos de expertos internos (profesionales/técnicos y, en algunos casos, familiares o voluntarios), personas con suficiente experiencia (“expertas”) de cada ámbito en cuestión.

Los miembros de las UDS participan y trabajan en ellas como conocedores de cada campo. Su liderazgo es técnico. No tienen ni han de asumir representatividad política o territorial, aunque sí son canales de transmisión de información (por ejemplo, estado de la cuestión, cambios legislativos...) y de conocimientos.

### *...especializada en un campo de trabajo de la discapacidad intelectual...*

Las UDS pretenden cubrir el análisis del conjunto de necesidades de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias, en cualquier campo de la discapacidad intelectual. Por ejemplo, desde la perspectiva de sectores de actuación: atención temprana, educación, empleo y promoción laboral, atención de día, vivienda, ocio, familia y asociacionismo y no atendidos. Y desde la perspectiva de dimensiones de calidad de vida: autodeterminación, bienestar emocional, derechos...

Una de las principales competencias de una UDS es evaluar, en su conjunto, la evolución de la intensidad, de la frecuencia y de las prioridades de las necesidades, y de la dotación de recursos que corresponden a su área de actuación, en cada una de las Comunidades Autónomas y, en su caso, en el conjunto del Estado.

En las UDS se ha de analizar también, desde un punto de vista técnico, las repercusiones de la legislación y de su aplicación en cada uno de los ámbitos.

### *...constituida como órgano asesor y consultivo...*

Las UDS son lugares de reflexión, debate, consulta, análisis y elaboración de propuestas sobre las necesidades de las personas con discapacidad intelectual y las de sus familias, y sobre asuntos relativos a la discapacidad intelectual. En este sentido asesoran a los órganos correspondientes: responden a consultas, hacen propuestas, plantean cuestiones, etc. No son lugares donde se toman decisiones políticas o estratégicas. No son centros de poder institucional, pero tienen autoridad técnica.

Las UDS no son grupos cerrados, para hacer sus trabajos podrán solicitar la colaboración de las entidades federadas, de otras personas, de otros grupos para tareas ad hoc, de expertos ajenos al movimiento asociativo, etc.

En definitiva, las UDS se constituyen como uno de los principales asesores:

- Por una parte, de aquéllos que deben hacer propuestas de planificación estratégica y táctica (Equipo de Gerentes).
- Por otra, de aquellos que deben tomar decisiones (Junta Directiva, Asamblea General).

De hecho, las UDS tienen la virtud de mejorar profundamente la cualificación tanto de esa toma de decisiones, como de la adopción de tácticas y estrategias.

### *...y como Observatorio”.*

Observatorio es una estructura o departamento dentro de una organización que se ocupa de “observar” y analizar lo que ocurre, los cambios que se producen en el entorno y dentro de la propia organización.

Las UDS son observatorios del mundo de la discapacidad intelectual y, cada una desde su ámbito de actuación, ha de estar atenta a todos aquellos acontecimientos (legislativos, científicos, técnicos, sociales, etc.) que le afecten e informar sobre los mismos, haciendo las propuestas técnicas que consideren oportunas a la Junta Directiva y Equipo de Gerentes para su valoración.

#### 4.3. PARA ACLARAR Y AMPLIAR LA MISIÓN...

##### *“Identificar necesidades de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias...”*

Esta identificación de necesidades conlleva:

1. Analizar el impacto que en cada ámbito tienen las estrategias y las políticas que se van implementando desde el propio movimiento asociativo FEAPS. Por ejemplo, se ha de evaluar la repercusión que tienen los programas de calidad y/o de formación, en la mejora de los servicios y, especialmente, en la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y/o de sus familias.
2. Detectar necesidades emergentes, mediante investigación, estudios, etc.

##### *...hacer propuestas técnico - estratégicas...*

Para ello, las UDS pueden desde sus competencias, , y con los apoyos de las estructuras técnicas, desarrollar actividades, ya sean de estudios concretos para afinar sus análisis, de organización de seminarios, jornadas especializadas, debates, etc.

*...que sirvan para la planificación y toma de decisiones de los órganos ejecutivos y de decisión de la Confederación y las Federaciones”.*

Las personas que están legitimadas para tomar decisiones y adoptar iniciativas en una federación o en la Confederación, han de contar con informes, sugerencias y propuestas suministrados por aquéllos que están más cualificados, sobre todo, por tener una visión directa de la realidad y, por tanto, una mayor capacidad de análisis.

Las UDS no se pueden entender de forma aislada. No tendrían sentido si no tuvieran una conexión directa con los órganos de gobierno y ejecutivos de la organización: la Junta Directiva y el Equipo de Gerentes.

#### RESUMIENDO, LAS UDS...

TIENEN COMO FINALIDAD...	NO TIENEN COMO FINALIDAD...
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Hacer informes técnicos a demanda de los órganos correspondientes.</li> <li>♦ Identificar necesidades.</li> <li>♦ Observar, analizar y alertar sobre la realidad del sector, para anticiparse a las demandas (prospectiva).</li> <li>♦ Aportar información, analizada y contrastada, de su ámbito específico de trabajo.</li> <li>♦ Hacer propuestas de planificación priorizadas.</li> <li>♦ Generar modelos y productos que sean palanca de desarrollo.</li> <li>♦ Proponer investigaciones y estudios.</li> <li>♦ Analizar el impacto de la legislación (no sólo las promulgadas, sino también de proyectos de ley).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Intercambiar experiencias (aunque de hecho se produzca el intercambio y sea positivo, pero es una consecuencia, no una finalidad).</li> <li>♦ Tomar decisiones estratégicas.</li> <li>♦ Negociar y representar.</li> <li>♦ Formar a las personas.</li> <li>♦ Defender intereses corporativos.</li> </ul>

#### 4.4. VISIÓN DE FUTURO

Las UDS serán las estructuras más cualificadas y más capaces del Movimiento Asociativo FEAPS para analizar la evolución de las necesidades de las personas con discapacidad intelectual y las de sus familias.

Trabajarán en red, compartiendo un saber hacer y una filosofía, y con visión de conjunto y de futuro (proyecto común) para aportar las mejores propuestas de planificación en relación a la satisfacción de esas necesidades.

Estarán reconocidas y legitimadas como tales estructuras y como uno de los referentes técnicos principales, por parte de los órganos de gobierno y ejecutivos.

#### 4.5. VALORES DE LAS UDS

Las UDS comparten los valores del movimiento asociativo FEAPS: solidaridad, justicia, calidad, transparencia, interrelación con el entorno, universalidad, orientación al cliente, liderazgo compartido, cualificación e innovación, eficiencia, ayuda mutua, independencia, cooperación, sentido de pertenencia y participación.

Además, en coherencia con su visión de futuro antes descrita, con la naturaleza de los trabajos que han de abordar y con su característica de grupo de trabajo experto en diferentes áreas de actuación, las UDS consideran especialmente relevantes y hacen suyos los siguientes valores:

- Eficiencia
- Colaboración
- Universalidad
- Innovación
- Participación
- Autonomía

Entendemos **Eficiencia** como: la capacidad e intención de hacer bien el trabajo, con rigor, autoevaluación y con el menor esfuerzo y coste posible.

Entendemos **Colaboración** como: la superación por las UDS de las visiones territoriales y por servicios, fomentando el trabajo en red entre las diferentes áreas.

Entendemos por **Universalidad**: una manera determinada de concebir el ámbito de actuación, y en consecuencia, el papel y la misión del Movimiento Asociativo FEAPS. Desde la óptica de este valor a las UDS le deben preocupar y ocupar todas las personas con discapacidad y todas sus familias y no sólo las que están asociadas o son clientes de los servicios. En consecuencia, el ámbito de análisis y de propuesta de las UDS es todo el colectivo de ciudadanos con discapacidad intelectual y sus familias.

Entendemos **Innovación** como: la búsqueda y promoción por parte de las UDS de nuevas orientaciones sociales y técnicas que mejoren los distintos dispositivos de apoyo a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias.

Entendemos **Participación** como: la voluntad de implicarse, aportar y cooperar en todas aquellas acciones e ideas significativas para cumplir la misión de FEAPS.

Entendemos como **Autonomía**: la orientación del trabajo de las UDS a las necesidades de las personas con discapacidad intelectual y sus familias, sin que sus miembros estén condicionados por intereses políticos, corporativos y/o técnicos.

#### 4.6. PROCESOS DE LAS UDS

En la página siguiente se presenta el mapa de procesos de las UDS, con el fin de visualizar de una manera esquemática, la globalidad de los procesos relevantes que intervienen en estas estructuras.

Los *procesos esenciales o claves* son tres:

- **Análisis:** las UDS han de reflexionar y analizar sobre las necesidades de las personas con discapacidad y la de sus familias, sobre el impacto que tienen las políticas y estrategias que se van implementando..., y como observatorio observar y analizar lo que ocurre, los cambios que se producen en el entorno y dentro de la propia organización
- **Propuestas de Planificación:** como órgano asesor y consultivo, hace propuestas técnico estratégicas que sirvan para la planificación y toma de decisiones
- **productos**, ya sean informes, manuales de buena práctica...,

Los procesos *estratégicos* son necesarios para que los procesos clave se desarrollen con calida. Son:

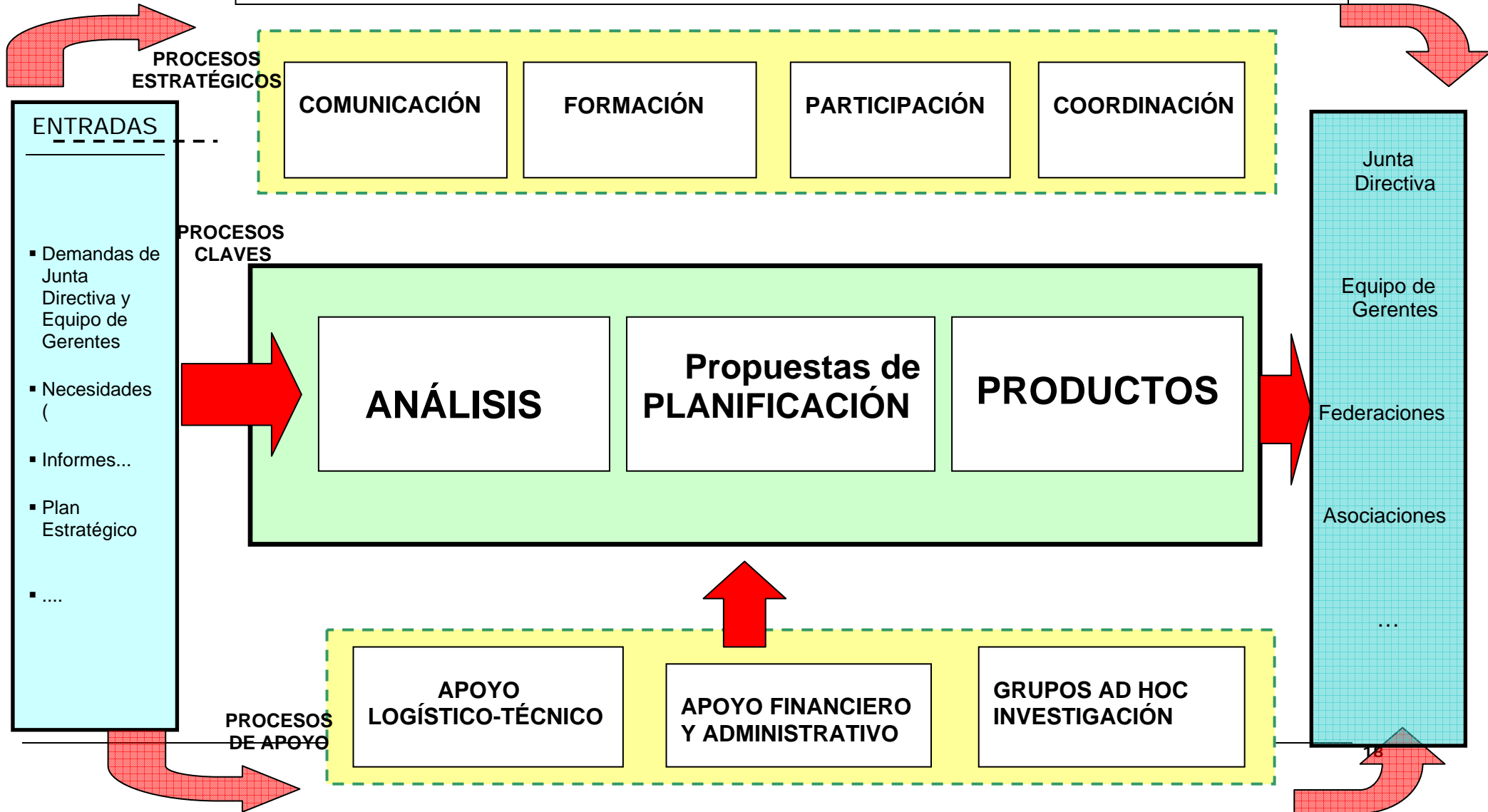
- Comunicación
- Formación
- Participación
- Coordinación

Los *procesos de apoyo*, que sirven de soporte para que los procesos clave de las UDS se desarrollen son:

- Apoyo logístico técnico
- Apoyo financiero - administrativo
- Grupos *ad hoc* e Investigación

# MAPA DE PROCESOS DE LAS UDS

**MISIÓN:** “Identificar necesidades de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias y hacer propuestas técnico estratégicas que sirven para la planificación y toma de decisiones de los órganos ejecutivos y de gobierno de la Confederación y las Federaciones.



## 4.7.AMBITOS DE LAS UDS

### 4.7.1. Ámbitos actuales de las UDS

Como ya se ha comentado anteriormente, cuando se constituyeron las UDS estatales se pretendían cubrir, el análisis conjunto de necesidades de las personas con discapacidad intelectual y sus familias desde la perspectiva de sectores de actuación del movimiento asociativo.

En la actualidad son ocho

- o Atención temprana
- o Educación
- o Empleo y promoción laboral
- o Atención de día
- o Vivienda
- o Ocio<sup>2</sup>
- o Familia y asociacionismo<sup>3</sup>
- o No atendidos<sup>4</sup>

### 4.7.2. Creación de nuevos ámbitos de actuación

Aunque hasta ahora no ha sido así, las UDS también pueden identificar las necesidades de las personas con discapacidad intelectual y las de sus familias, desde la perspectiva de dimensiones de calidad de vida (autodeterminación, bienestar emocional, derechos...) y no sólo desde la perspectiva de sectores de actuación.

Los ámbitos de actuación de las nuevas UDS que se constituyan han de estar liderados y consensuados desde la Confederación: deben contar con la aprobación y legitimación de la Junta Directiva de ésta, ya que han de responder a los planteamientos estratégicos del movimiento asociativo, asegurando el trabajo en red entre las distintas federaciones.

Por tanto, las UDS no se constituyen UDS por iniciativa o a demanda de intereses profesionales.

---

<sup>2</sup> En un principio se denominaba "Atención comunitaria"

#### 4.8. PAPEL DE LAS UDS ESTATALES Y AUTONÓMICAS

Para diferenciar los papeles de las UDS estatales y las autonómicas es necesario primero concebir el papel de todo el conjunto de UDS de FEAPS, tanto desde el punto de vista de los objetivos a alcanzar por ellas, como de su posición dentro de la estructura del Movimiento Asociativo.

Las UDS han de funcionar como una red, en constante interacción, en que cada una de ellas, sea estatal o autonómica, trabaja y añade valor a un mismo proyecto. Por ejemplo, las UDS de Educación han de trabajar por el proyecto educativo de FEAPS, que se desprende de la manera de ver la educación de las personas con discapacidad intelectual que tiene el movimiento asociativo FEAPS. Y así, podríamos hablar de vivienda, atención temprana, familias, etc. Estamos hablando de los proyectos formalmente expresados o aquéllos que están implícitos en la cultura FEAPS.

Desde esa perspectiva, es de enorme importancia la coordinación de las actuaciones y la generación de conocimiento, y los procesos de retroalimentación, comunicación y de orientación, entre sí y con otras redes y estructuras.

Así, las UDS estatales, teniendo presente que cuentan con miembros de las UDS autonómicas (sin excluir sus papeles en los niveles territoriales correspondientes), tendrían un rol **coordinador y armonizador, y de orientación ideológica y técnica**. Por su parte, las UDS autonómicas tendrían un rol orientado al proyecto vinculado a las necesidades y prioridades de su comunidad.

Deberíamos tener una visión transversal y de interrelación entre lo estatal y lo autonómico, y no una visión vertical. La capacidad de orientación y de armonización de las UDS estatales vendrá dada por las propuestas y por la propia acción de las autonómicas.

Además, y de acuerdo con los tres procesos principales de las UDS que se reflejaban en el mapa en el apartado 4.7, la acción se distribuye de la siguiente manera:

UDS ESTATALES	UDS AUTONÓMICAS
<p><b>Para analizar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Propondrán, realizarán o se nutrirán:<ul style="list-style-type: none"><li>- De estudios e investigaciones sobre necesidades de ámbito estatal.</li></ul></li></ul>	<p><b>Para analizar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Propondrán, realizarán o se nutrirán:<ul style="list-style-type: none"><li>- De estudios e investigaciones sobre necesidades de ámbito autonómico.</li></ul></li></ul>

<sup>3</sup> Suele concentrarse en temas de familia y no tanto de asociacionismo

<sup>4</sup> No está constituida a nivel estatal

<p>- De los trabajos de análisis de UDS Autonómicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Serán observatorios estatales del tema que se trate.</li> </ul>	<p>- También de los realizados a nivel estatal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se configuran como observatorios de ámbito autonómico.</li> </ul>
<p><b>Para hacer propuestas de planificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harán propuestas de planificación a nivel estatal a los órganos de dirección de la Confederación.</li> <li>▪ Ejercerán un papel de liderazgo respecto a la aplicación de líneas estratégicas del Plan de FEAPS.</li> <li>▪ Recibirán propuestas de las UDS autonómicas para hacer propuestas de planificación.</li> </ul>	<p><b>Para hacer propuestas de planificación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Harán propuestas de planificación a nivel autonómico a los órganos de gobierno de las Federaciones.</li> <li>▪ Harán propuestas para la planificación a nivel estatal.</li> <li>▪ Harán propuestas adaptadas a la realidad autonómica a partir de las propuestas de planificación estatales.</li> <li>▪ Tendrán en cuenta la planificación estratégica de su federación.</li> </ul>
<p><b>Respecto a productos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborarán productos de valía para todas las CCAA.</li> <li>▪ Reunirán y suministrarán productos y avances de las UDS autonómicas y estatales a todas las comunidades autónomas.</li> <li>▪ Elaborarán productos o análisis de acuerdo a directrices de los órganos de dirección de la Confederación.</li> </ul>	<p><b>Respecto a productos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborarán productos de valía para su ámbito territorial.</li> <li>▪ Reunirán productos y avances de sus entidades miembros y los difundirán entre las mismas y también a las UDS estatales.</li> <li>▪ Elaborarán productos o análisis de acuerdo a directrices de los órganos de dirección de la Federación.</li> </ul>

## 4.9. FUNCIONAMIENTO

### 4.9.1. Composición de las UDS:

En las UDS participarán:

a) Miembros procedentes de las asociaciones. Deben cumplir los siguientes criterios:

- Ser expertos<sup>5</sup> reconocidos en su Federación y/o en su entidad de procedencia en el tema correspondiente.
- En las UDS estatales: ser miembros de las UDS de las Federaciones, en caso de que existan.
- En las UDS autonómicas: ser miembro de una entidad de dicha Federación.

Estas unidades están configuradas básicamente con técnicos y, en el caso de la UDS de Familia también debería haber familiares.

Es recomendable que éstos técnicos procedan de la mayor diversidad posible de organizaciones para que la visión de los distintos temas sea global y compartida y para que haya el mayor número posible de entidades participando en proyectos comunes.

También es bueno que haya miembros que desempeñen sus funciones en distintos tipo de servicios o actividades, aportando puntos de vista y experiencias diferentes.

Su participación en la UDS se concreta en las siguientes funciones:

- Participar activamente: desarrollando los trabajos que se acuerden, colaborando en las distintas tareas que vayan surgiendo, aportando información sobre los distintos temas, etc.
  - Transmitir la percepción del estado de la cuestión de *su entidad* y comunidad autónoma y de los trabajos emprendidos por la UDS correspondiente.
  - Trasladar a la UDS de su federación el desarrollo de los trabajos de la UDS estatal.
- b) Un técnico de apoyo de la Federación o Confederación (según corresponda). Los profesionales que desempeñen esta función deberán cumplir los siguientes criterios:

---

<sup>5</sup> Se entiende por experto a una persona que trabaja habitualmente o está implicada en el ámbito de la UDS, con experiencia y que es reconocido por su Federación y/o por su entidad de procedencia.

- Ser miembro del equipo técnico de la Confederación, en el caso de las UDS estatales, o de la Federación, en el caso de las UDS autonómicas.
- Tener conocimientos básicos del ámbito de la UDS.
- Tener formación y experiencia en procesos y dinámicas de grupo.
- Conocer el papel de las UDS, su estructura y funcionamiento.
- Conocer cómo organizar y gestionar reuniones.
- Tener una visión global del movimiento asociativo.
- Capacidad de liderazgo.

Las funciones que desempeña el técnico de apoyo son similares a las que venía realizando unidas a otras que anteriormente desempeñaban el coordinador y el secretario:

- Convocar las reuniones.
- Coordinar y dinamizar las reuniones y los trabajos.
- Prestar apoyo logístico para animar y alimentar la UDS.
- *Acoger a los miembros que se vayan incorporando.*
- Coordinar la gestión de reuniones y agendas.
- Gestionar la comunicación entre los miembros de la UDS.
- Centralizar y, en su caso, distribuir la documentación especializada necesaria para el desarrollo de los trabajos de la UDS.
- Levantar memorándum de conclusiones de las sesiones de trabajo.

#### 4.9.2. Selección y renovación de miembros

Para la selección de los miembros de las UDS, los criterios de diversidad (*de entidad de procedencia y funciones*) y calidad (los mejores técnicos) son prioritarios sobre los de elección democrática.

Es importante que se establezcan mecanismos para evitar la “representatividad” de entidades o federaciones y favorecer la profesionalidad.

Es importante que el equipo sea estable y que los miembros no varíen de una reunión a otra.

El equipo coordinador será el que fije los criterios de incorporación, renovación o sustitución de los miembros de las UDS

Las UDS deben tener fórmulas de renovación o sustitución de sus miembros. Parece conveniente que dichos cambios se hagan al iniciarse y/o al concluir periodos de vigencia de planes estratégicos, ya sean autonómicos o estatales.

#### 4.9.3. Equipo coordinador

Como ya se ha comentado, las UDS deben tener una conexión directa con los órganos de gobierno y ejecutivos de la organización: la Junta Directiva y el equipo de gerentes.

Para garantizar ese nexo se constituirá un **equipo coordinador** de todas las UDS, formado por dos miembros de la Junta Directiva de la Confederación o Federación (según proceda), dos gerentes de federaciones (asociaciones, en el caso de las autonómicas), y los técnicos de apoyo de las UDS estatales (o autonómicas). Este equipo se reunirá, al menos, dos veces al año con el objetivo de:

- Trasladar a las UDS qué información y reflexión técnica se necesita para orientar la estrategia de la organización en el ámbito de cada UDS.
- Estar informados de la marcha de las UDS y de los contenidos que en ellas se tratan.
- Dar respuesta a las propuestas planteadas por las UDS.
- Garantizar la comunicación en ambas direcciones.

Uno de sus miembros (gerente o directivo) deberá personarse en las UDS cuando los órganos de gobierno soliciten un trabajo, para transmitir el encargo directamente. Del mismo modo, su presencia será necesaria cuando se finalice la tarea encargada (para formalizar su término) o por requerimiento de la UDS.

#### 4.9.4. Orientaciones de funcionamiento

Las orientaciones que se proponen son comunes a las UDS estatales y a las autonómicas

- Cada UDS deberá tener un **plan de trabajo anual** y elaborar un **calendario de reuniones** adecuado para lograr los objetivos. Celebrará reuniones de trabajo estables y periódicas. En las UDS estatales se recomienda un mínimo de tres reuniones al año y en las autonómicas, al menos, cinco.
- **Entre reuniones**, la UDS se mantendrá activa y será dinamizada por el técnico de apoyo, que recordará las tareas y dará información sobre el desarrollo de las

mismas. Se recomienda aprovechar las nuevas tecnologías de información y comunicación (multiconferencias, e-mail, listas de correos, grupos/foros en Internet, etc.) para el mantenimiento y seguimiento de los trabajos y para la comunicación fluida entre los miembros del grupo.

- El técnico de apoyo enviará el **orden del día** de cada reunión a los miembros de la UDS (en las UDS estatales se enviará también a todas las Federaciones) con al menos quince días de antelación.
- Las **tareas** acordadas en una reunión anterior deberán estar realizadas y ser analizadas por todos los miembros previamente, para que la reunión sea tiempo de análisis y trabajo efectivo, y no de exposición, ni de lectura.
- El proceso de redacción y de envío del **memorandum** de la reunión será muy ágil y breve, y no superará la semana. Para que esto sea efectivo deberá ser redactado por el técnico de apoyo. Se enviará a cada miembro de la UDS y a las federaciones autonómicas (en el caso de las UDS estatales).
- Cuando la tarea así lo requiera se podrá **invitar a expertos** (internos y/o externos) en el ámbito de la UDS.
- Se recomienda que en el equipo técnico de la Confederación y en el de cada federación haya una persona responsable de las UDS que, entre otras cosas, se encargue de recoger la información relevante de las UDS (trabajos realizados o en curso, por ejemplo) y de promover la coordinación y comunicación entre ellas.

Es importante tener presente que el contenido de los trabajos de la UDS vendrá definido por las demandas de los órganos ejecutivos y de gobierno, por las planificaciones estratégicas, tanto estatales como autonómicas, y por indicación de los miembros de la UDS.

#### **4.9.5. Difusión de los trabajos realizados (productos)**

Una vez finalizado un trabajo, la UDS se lo hará llegar a los representantes de la Junta Directiva y del Equipo de Gerentes del equipo coordinador. Este equipo será el encargado de que llegue a la Junta Directiva y/o al Equipo de Gerentes, según proceda.

Estos órganos deberán conocer y valorar los trabajos de la UDS y decidir el ámbito de difusión de los mismos, así como hacer llegar por escrito o a través de sus representantes, la valoración de estos trabajos y cual va a ser su utilización y difusión.

#### 4.9.6. Coordinación y Comunicación entre las UDS.

A nivel autonómico:

- Se designará en cada Federación un responsable de UDS que se encargará de coordinar a los técnicos de apoyo y a difundir cualquier información de utilidad UDS, además de velar por el buen desarrollo organizativo de las UDS.
- Se realizarán periódicamente Jornadas autonómicas de las UDS para intercambiar y coordinar actuaciones.

Relación UDS estatales - autonómicas.

- A primeros de año todas las UDS autonómicas enviarán a la Confederación su Plan Anual de actuación, para que se pueda dar a conocer a las UDS estatales y al resto de autonómicas. A su vez las UDS estatales les enviarán su propio Plan.
- Las UDS autonómicas enviarán un ejemplar de los trabajos que elaboren al técnico de apoyo de la UDS estatal, para difundirlo en ésta y a través del Info profesionales
- Se celebrarán Jornadas estatales de UDS, generales o por ámbitos específicos.

## 5. PROPUESTAS DE MEJORA

---

A continuación se proponen acciones concretas encaminadas a mejorar el funcionamiento y la eficacia de las UDS

### PARA MEJORAR EL CONOCIMIENTO Y LA ORIENTACIÓN DE LAS UDS SOBRE EL POSICIONAMIENTO DE FEAPS EN LOS DISTINTOS ÁMBITOS

- Informar y formar a miembros de las UDS sobre:
  - El proyecto general de FEAPS y de las UDS.
  - El Movimiento Asociativo FEAPS.
  - Los posicionamientos políticos y estratégicos de FEAPS, generales y en los ámbitos específicos de las UDS.
  - El proyecto (o plan estratégico) de su federación y de las UDS autonómicas (en el caso de las UDS autonómicas).
  - Los conceptos de discapacidad intelectual y de dependencia.
- Potenciar la visión transversal sobre la persona con discapacidad intelectual y su familia, así como del Movimiento Asociativo, abordando nuevos temas desde esa perspectiva (salud, autodeterminación, evaluación, trastorno dual, envejecimiento, inclusión planificación centrada en la persona, derechos...) o constituyendo nuevas UDS sobre dichos temas.

### PARA CLARIFICAR Y AFIANZAR EL CONOCIMIENTO Y LA ASUNCIÓN DE FUNCIONES, ROLES Y TAREAS DE LOS MIEMBROS DE LAS UDS

- Facilitar formación a los miembros de las UDS sobre su misión, funciones y roles, orientada a la constitución adecuada y consolidación de las UDS.
- Organizar encuentros periódicos de UDS para revisar y trabajar sobre:
  - El papel y misión de las UDS en el Movimiento Asociativo FEAPS.
  - El papel de los miembros de las UDS.
  - El funcionamiento de las mismas.
  - El trabajo realizado.

PARA MEJORAR LA DIFUSIÓN, EL CONOCIMIENTO, EL VALOR ESTRATÉGICO Y  
LA LEGITIMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LAS UDS Y  
LA COMUNICACIÓN ENTRE TODAS ELLAS

- Elaborar un documento explicativo sobre las UDS para difundirlo en el movimiento asociativo.
- Informar y formar a Juntas Directivas y personal técnico de las entidades de FEAPS sobre la misión y funciones de las UDS.
- Hacer un análisis de por qué no están creadas en todas las Federaciones y ofrecer alternativas a éstas.
- Dotar, en el presupuesto de la Confederación y Federaciones, de una partida económica estable destinada al funcionamiento de las UDS (gastos de desplazamiento de los miembros, búsqueda de información, compra de documentación, formación, asesoramiento de expertos...) clarificando qué conceptos cubre cada una.
- Crear una línea de publicaciones para los trabajos de las UDS, y establecer su proceso de difusión.
- Informar periódicamente a las Federaciones sobre los trabajos de las UDS y éstas a sus asociaciones miembros.
- Presentar los resultados del trabajo de las UDS en la Asamblea General Ordinaria.
- Elaborar y desarrollar un plan de comunicación de las UDS en colaboración con la Red de Comunicación de FEAPS.
- Organizar un sistema de recogida de información útil para las UDS, que sea constantemente actualizado.
- Aprovechar el InfoProfesionales, así como los demás soportes de comunicación de FEAPS (página web, Voces, Siglo Cero...) y de las federaciones para difundir trabajos e informaciones de las UDS.
- Fomentar la participación de las UDS en el diseño de planes formativos para cualificar al movimiento asociativo.

## PARA ASEGURAR LOS CANALES DE COMUNICACIÓN RECÍPROCA ENTRE LAS UDS Y LOS ÓRGANOS EJECUTIVOS Y DE DECISIÓN

- Constituir el equipo coordinador de UDS y, una vez constituido, que elabore su plan de trabajo y calendario de reuniones.
- Comprometer la presencia de un miembro de la Junta Directiva y/o equipo de gerentes en cada UDS, al inicio de un trabajo y al final del mismo, o por requerimiento de la UDS durante el proceso.
- Elaborar informes puntuales sobre las propuestas realizadas por las UDS.
- Fijar en las reuniones de Junta Directiva y Equipo de Gerentes un punto del orden del día para informar sobre las UDS.

## PARA MEJORAR LA EFICACIA DE LAS UDS

- Elaborar un plan anual de trabajo de cada UDS de acuerdo a las indicaciones y necesidades de la Junta Directiva y el Equipo de Gerentes, y con las necesidades detectadas por la propia UDS, pudiendo elevar propuestas consensuadas por todos sus miembros y derivados de su legítima función como órgano observatorio más cercano a la realidad.
- Fomentar el trabajo en red y la comunicación entre las UDS estatales y autonómicas, a través de los técnicos de apoyo.
- Establecer un procedimiento de comunicación y coordinación entre las UDS de distinto ámbito (tal y como se propone en el apartado "Orientaciones de funcionamiento").
- Potenciar el trabajo entre reuniones a través de la organización de multiconferencias, foros de Internet, listas de correo, etc.
- Establecer y unificar sistemas de evaluación periódicos en las UDS estatales y autonómicas que permitan incorporar mejoras en unas y otras.
- Realizar periódicamente Jornadas de UDS, a nivel estatal y autonómico, para mejorar la comunicación y coordinación entre ellas.

PARA APOYAR Y RECONOCER LA LABOR POSITIVA DE LOS MIEMBROS DE LAS UDS  
Y DE LAS ENTIDADES A LAS QUE PERTENECEN

- Diseñar y aplicar un sistema de información que les permita conocer las novedades en su ámbito correspondiente.
- Potenciar y facilitar la realización de reuniones fuera de la Confederación (o, en su caso, fuera de las federaciones). Por ejemplo, aprovechando la oportunidad de visitar una asociación o centro para conocer directamente una buena práctica.
- Hacer un reconocimiento explícito a aquellas entidades y personas que participan en las UDS:
  - Potenciando su participación en procesos relevantes del movimiento asociativo.
  - Invitándolas/becándolas para cursos de formación, seminarios...

## 6. FUENTES DOCUMENTALES

---

FEAPS (1997). Diseño Organizativo FEAPS.XXI.

FEAPS (1997). Plan Estratégico FEAPS.XXI

FEAPS (1998). Pautas generales sobre la naturaleza, constitución y desarrollo de las Unidades de Desarrollo Sectorial (UDS).

FEAPS (2000). Situación de las UDS en la Confederación y propuestas de mejora. Informe a la Junta Directiva de FEAPS.

FEAPS (2001). Ponencias Foro Sevilla 2001. Asociaciones, cambio y calidad de vida.

FEAPS (2002). 2º Plan Estratégico de FEAPS, 2002 - 2005.

Lacasta, J.J. (2003). Presente y futuro de las UDS. Misión y valor. (Presentación en FEAPS Madrid).

FEAPS (2005) I Encuentro Nacional de UDS, resultados de los grupos de trabajo