**DOCUMENTO MARCO PARA LA MEJORA ORGANIZATIVA DE AFANIAS**

Que la Junta directiva propone a la Asamblea de AFANIAS

**FEBRERO 2019**

1. **INTRODUCCIÓN Y CRITERIOS GENERALES**

Este documento es el resultado del proceso desarrollado en AFANIAS a lo largo de 2018 y principio de 2019, mediante el diálogo, participación y encuentro de un buen número de personas representativas de los diferentes sectores de la Asociación para, en el contexto del objetivo previsto en el Plan Estratégico, analizar las vías de mejora y adaptación a las nuevas necesidades de su estructura organizativa.

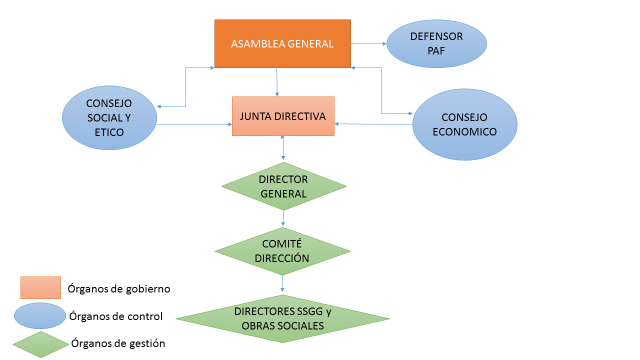
El contenido de este documento que, elaborado por la Comisión redactora, ha sido analizado y aprobado por la Junta Directiva, incorpora los principios generales que guiarían los cambios que se irían introduciendo en la organización, así como medidas concretas de cambios, algunos de ellos en los Estatutos y otros en necesarios acuerdos y documentos posteriores, que afectaran a la composición de la Junta Directiva, los diferentes Órganos de Gestión y Control y en otros ámbitos o aspectos. Los cambios concretos que suponen cambios en los Estatutos Sociales; se proponen en documento específico, complementario de este, que se someterá a la aprobación de la Asamblea.

Los criterios generales a tener en cuenta en la nueva organización son:

* Contar con una herramienta efectiva para permitir a AFANIAS alcanzar su Visión de , “Ser una organización referente con presencia e influencia social en discapacidad intelectual, facilitadora de la autonomía y calidad de vida de las personas con Discapacidad intelectual en vanguardia de la innovación que da respuestas a su ciclo vital, facilitando oportunidades de desarrollo a sus profesionales, con un marco solido económico y con recursos e instalaciones adecuadas”. Este modelo organizativo debe reforzar los procesos de identidad cultural compartidos, identificando y compartiendo los valores de la entidad entre los miembros de los grupos de interés, de tal forma que éstos sirvan de orientación para la toma de decisiones, poniendo de relieve aquello que nos une, la persona con discapacidad intelectual y su familia, en cualquier contexto y momento.
* Una organización más moderna, eficiente y participativa, para una AFANIAS que preste más servicios y atienda más y mejor al mayor número posible de personas con discapacidad intelectual y a sus familias, así como que realice acciones de sensibilización e incidencia social y política, a fin de conseguir una mayor calidad de vida y la inclusión plena de las personas con discapacidad intelectual en la sociedad.
* La nueva estructura de AFANIAS requiere un esquema de órganos que desarrollen los roles adecuados de ‘Gobierno’, ‘Control’ y ‘Gestión’, alcanzando la combinación adecuada y necesaria de los objetivos para, por un lado, obtener la máxima calidad y buena gestión en las actividades de la Asociación y sus obras y proyectos y, por otro, la también necesaria máxima participación y control de los asociados sobre las actividades.

1. **MODELO ORGANIZATIVO**

El modelo organizativo de la Asociación, será el que se desarrolla en este epígrafe, de acuerdo con el siguiente Organigrama:



1. **ÓRGANO DE GOBIERNO: JUNTA DIRECTIVA**

La Junta directiva (JD) tiene actualmente excesivo número de miembros para ser un órgano eficaz que gobierne de la mejor forma posible la Asociación, y asume como propias funciones de participación y control que deberían más bien atribuirse a un órgano diferente y específicamente dedicado a esas tareas. Esta situación ha generado que, en pro de esa eficacia, sea la Comisión ejecutiva quien asuma funciones que pueden considerarse propias de la JD.

Así mismo, en el proceso de participación que se ha seguido para la mejora organizativa, se puso igualmente de manifiesto que la JD y los órganos de administración y gestión de servicios centrales deberían dar más autonomía a Directores y Consejos Rectores y Escolares (CR/E) en la gestión y gastos del día a día de sus centros.

En base a todo lo anterior, se propone que la JD quede formada por un mínimo de siete miembros y máximo de nueve y desaparezca la Comisión ejecutiva.

La JD deberá ser elegida directamente por Asamblea General en candidatura única, con un programa de gobierno y por un plazo de cuatro años. Este plazo puede ser renovable por un periodo igual y excepcionalmente, si así lo considera la Asamblea, por un último periodo de dos años.

En caso de producirse vacantes en estos periodos, la Junta promoverá su cobertura por cooptación, tal y como se está haciendo en la actualidad. La persona que cubra la vacante tendrá que ser refrendada por la Asamblea, en la primera sesión que se celebre después de la elección.

Naturalmente, los cargos serán exclusivamente de socios con voz y voto y la JD quedará formada por dichas personas más el Director general que tendrá voz pero no voto en la toma de acuerdos.

Los cargos serian: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y entre tres y cinco vocales.

Presidente: lleva la firma y representación de la Asociación, tanto legal como institucional y además coordina a la JD. Debe especialmente asistir a todos los actos propios y externos que supongan un aumento de la visibilidad de la Asociación.

Vicepresidente: fundamentalmente la sustitución del presidente cuando se requiera, y en aquellas otras funciones que la JD considere, por delegación y a propuesta del Presidente, con el objetivo de hacer más eficiente la función de Presidencia

Secretario: su función principal es la de levantar actas, extender certificaciones y redactar las convocatorias de las reuniones y asambleas. Es muy importante destacar que las actas deben recogerse todo lo extensas que sean necesarias en aras de una transparencia total y distribuida a todas las obras sociales que integran la asociación (CR/E, residencias y empresas). Pueden surgir asuntos que afecten a terceros y que por ‘protección de datos’ no puedan ser explicitados, pero deben ser excepciones puntuales.

Tesorero: responsable de ejercer las funciones que le corresponden a la JD en relación a las finanzas de la AFANIAS.

Los vocales deben ocuparse, entre otras competencias, en aspectos como:

* Económico y financiero.
* Ético.
* Innovación y desarrollo.
* Atención a usuarios y personal profesional de la Asociación.
* Relaciones de coordinación y relación directa con los Consejos Social y Económico.
* Relaciones de coordinación y relación directa con los Consejos Rectores, Escolares, Consejos de Administración, y demás órganos de las Obras Sociales de AFANIAS.

No obstante, estas funciones no deberán recogerse en Estatutos, sino únicamente como orientaciones de este Acuerdo Marco de reorganización. Pero será siempre la JD la que asigne las funciones y cometidos de cada miembro de la misma.

Lo que es muy importante es que se recoja con precisión una definición y delimitación exacta de competencias de esta JD, tanto en los Estatutos de forma más genérica, como en un Reglamento específico. También es precisa la misma definición y delimitación para los CR/E, residencias, etc.

La Junta directiva se reunirá con periodicidad como mínimo mensual.

Los miembros de la JD, especialmente los vocales, con el fin de conseguir una mayor representación de los socios, una postura proactiva en el movimiento asociativo y una mayor eficacia en la gestión, deberán tener asignadas las responsabilidades de atender y ser el cauce de relación con la JD a grupos homogéneos que son:

Grupo 1: Consejos Rectores de Centros Ocupacionales.

Grupo 2: Consejos Rectores de Residencias y Pisos tutelados

Grupo 3: Consejos de Administración de las empresas.

Grupo 4: Consejos Escolares.

Grupo 5: Servicios Transversales.

Para materializarse esta atención de forma cercana y habitual, es necesario reunirse periódicamente -o a demanda de las partes cuando el tema lo requiera- con los representantes de los mismos en su totalidad o con un portavoz, en caso de que se considere más conveniente y que los integrantes de cada grupo puedan, a su vez, reunirse habitualmente y transmitir con una sola voz los deseos del colectivo.

Es muy importante no mezclar estos grupos a efectos de gestión, ya que las necesidades y anhelos de cada uno tienen, en la mayoría de los casos, poco que ver con los de los otros.

Se tiene que mejorar la coordinación entre la JD y el equipo directivo. Para ello, el Presidente de la JD tendrá que tener reuniones semanales con el Director general para coordinar la JD y el Comité de Dirección. Además de la asistencia del Director general a las reuniones ordinarias mensuales de la JD, ésta deberá reunirse, en pleno o los miembros expresamente designados, con el Director general para tratar específicamente asuntos que afecten a los directivos y responsables de servicios centrales.

Deberá establecerse la imprescindible coordinación de la JD con los órganos de control que se tratan en otra parte de este documento.

Finalmente, y siempre respetando la libertad para ejercer el derecho de poder presentarse a elección por la Asamblea, se considera que los miembros de la JD, con las competencias, funciones, y elevada dedicación que se están diseñando en este documento, tendrían que asumir unos compromisos para el ejercicio de su cargo, como:

a) comprometerse a conocer e interesarse por el conjunto de la Asociación y de cada área de la misma;

b) tener una visión estratégica, es decir, capacidad para analizar el entorno interno y externo, más allá de lo evidente, para poder realizar propuestas y adoptar decisiones que mejoren la Asociación y contribuyan a cumplir con su Misión hoy, peroasegurando el futuro, y

c) entender y asumir responsablemente el elevado tiempo de dedicación personal que le va a exigir el cargo, para acometer estas tareas de gobierno, reunión e interlocución que se han propuesto.

Se desarrollará un Reglamento de funcionamiento de este órgano, tras la entrada en vigor formal de los nuevos estatutos, con criterios que comenzaran a elaborarse desde que la Asamblea apruebe este DM y los nuevos estatutos.

1. **ÓRGANOS DE CONTROL**

Los órganos de control son los siguientes:

* 1. **CONSEJO SOCIAL Y ÉTICO**

El Consejo Social y Ético (CSE) es un órgano interno de coordinación transversal entre las Obras sociales, que actúa por delegación de la Asamblea y en representación de ésta.

Lo integran personas asociadas procedentes de las Obras sociales a las que pertenecen sus familiares atendidos y no atendidos, además del personal de la Asociación, voluntarios y usuarios

Lo forman personas pertenecientes a cada uno de los grupos de AFANIAS – Obras, Servicios, Profesionales, Personas atendidas y voluntarios- , en número de entre 9 y 14 miembros, con la siguiente composición: una o dos personas por cada uno de estos colectivos: Colegios, Residencias, Centros Ocupacionales, Centros Especiales de Empleo-Empresas y Servicios Transversales. Además de los anteriores representantes de las Obras sociales, serán miembros del CSE un representante por las personas no atendidas, otra más en representación de los usuarios, otra persona por los profesionales y otra más por los voluntarios.

Además de los miembros podrán asistir a las reuniones del Consejo, acompañando a los miembros del Consejo representantes de las Obras sociales, aquellas personas miembros de Consejos Rectores de Obras (Colegios, Residencias, Centros Ocupaciones y Centros Especiales de Empleo) que no tengan miembros electos en el Consejo; de modo que entre miembros y asistentes, puedan estar presentes en las reuniones del Consejo todas las Obras Sociales de AFANIAS.

Su función es la de garantizar y hacer efectiva la presencia en el control de la actividad de las personas asociadas, en materias de carácter social, estratégico, de calidad y presupuestario, así como la de supervisar la aplicación del Código Ético y los Valores de AFANIAS, en la Asociación y sus Obras Sociales. Tiene igualmente como labor fundamental, dinamizar la vida asociativa, favorecer la participación e incrementar la implicación, de las personas asociadas en AFANIAS

El CSE, a propuesta de la Junta directiva, debe ratificar, con carácter previo a su presentación a la Asamblea General para su aprobación, la Memoria y Cuentas Anuales, el Presupuesto anual, los Planes Técnicos Operativos o de Acción, los Objetivos de Calidad, el Plan Estratégico y los planes de actuación dirigidos a dinamizar, incrementar y apoyar, la vida asociativa.

El CSE debe conocer y ser informado, con carácter previo a su aprobación, de las políticas que se propongan en materia de Recursos Humanos, Relaciones Exteriores, Inversiones, Concesión de Becas, Plan de Comunicación, Plan de Captación de Fondos y cualquiera otras que le faciliten su labor de control y seguimiento de la actividad, pudiendo emitir su opinión con carácter de recomendación, no vinculante.

El CSE presenta un informe ordinario, con carácter anual, ante la Asamblea en la que se someten a aprobación cuentas anuales y el Informe de Gestión, pudiendo presentar un informe extraordinario en cualquier Asamblea, si las circunstancias lo requirieran.

La Asamblea elige directamente a los miembros en representación de las Obras Sociales y las personas no atendidas, siendo los colectivos de trabajadores, usuarios y voluntarios, quienes designan a la persona que les representa en el CSE. Todos ellos por un periodo inicial de cuatro años, prorrogables por otros cuatro.

En su organización, el CSE nombrará internamente a un coordinador de entre sus miembros, responsable de la portavocía y la representación del Consejo ante cualquier órgano interno de la Asociación.

Igualmente nombrará a una persona, de entre sus miembros, responsable de la aplicación del Código Ético y los Valores.

Se desarrollará un Reglamento de funcionamiento de este órgano, tras la entrada en vigor formal de los nuevos estatutos, con criterios que comenzaran a elaborarse desde que la Asamblea apruebe este DM y los nuevos estatutos.

**2.2 CONSEJO ECONÓMICO**

Es un órgano de control que actúa por delegación de la Asamblea, garantizado la presencia y el control de ésta en la administración y gestión económica de la Asociación, supervisando su gestión económico-financiera. Este Consejo puede elevar a la Asamblea los informes que considere necesarios dentro del marco de su cometido.

Está formado por dos personas asociadas, elegidas por la Asamblea por un periodo de cuatro años, reelegibles por otros cuatro, a propuesta del CSE o por ofrecimiento personal directo y trabajan coordinadamente con el CSE.

La figura de Auditor interno del organigrama profesional, tendrá una dependencia funcional de este este Consejo Económico.

Se desarrollará un Reglamento de funcionamiento de este órgano, tras la entrada en vigor formal de los nuevos estatutos, con criterios que comenzaran a elaborarse desde que la Asamblea apruebe este DM y los nuevos estatutos.

**2.3 DEFENSOR DE LAS PERSONAS ATENDIDAS Y SUS FAMILIAS**

El Defensor de las personas atendidas y sus familias tiene como objetivo la protección de los intereses y derechos de usuarios y familias, siendo su marco de trabajo los Valores de la Asociación y su Código Ético.

La responsabilidad de este órgano recae sobre una persona asociada, que es auxiliado por otros dos socios más, todos ellos elegidos por la Asamblea General, por un periodo de cuatro años, reelegibles por otros cuatro. No obstante, en el supuesto que no se presentaran o no fueran elegidas por la Asamblea las dos personas auxiliares, para que este Órgano pueda actuar solo será imprescindible el nombramiento del Defensor. A estas tres personas, se podrá unir, si la carga de trabajo del Defensor asi lo aconseja, un profesional con conocimientos y reconocido prestigio por su trayectoria en la Asociación, no vinculado al Comité de Dirección y cuya actividad por esta acción estará protegida dentro del ámbito laboral en los Estatutos, posibilitando que actúe con independencia, imparcialidad y autonomía, evitando en cualquier caso situaciones de favor, de ventaja o de discriminación positiva o negativa, por este hecho. Este órgano podrá, si fuera necesario, contar con asesoramiento jurídico, interno o externo, con quien evacuar las consultas que resulten necesarias para el ejercicio de sus funciones.

Este órgano de garantía recibe, estudia y resuelve mediante dictamen, cuantas quejas y denuncias se produzcan por parte de cualquier usuario o sus representantes y por cualquier familia o profesional, sobre asuntos concernientes a la atención, trato, prestación de servicios, derechos de las personas usuarias y sus familias, sean socias o no de AFANIAS.

Garantiza que tanto la Junta directiva, como el Comité de Dirección y el Consejo Social, actúan conforme a los principios y valores de AFANIAS, a su Código Ético, a sus Estatutos y siempre en defensa de los intereses y derechos de usuarios y sus familias.

El Defensor de las personas atendidas y sus familias es elegido por la Asamblea a propuesta del Consejo Social o por ofrecimiento personal directo.

El Defensor actúa a instancias de quien emite la queja o denuncia y elabora informes de carácter vinculante que somete a la Junta Directiva y al Comité de Dirección, para su conocimiento y resolución.

El Defensor de las personas atendidas y sus familias da cuenta de su gestión a la Asamblea mediante un informe anual, pudiendo presentar informes monográficos sobre asuntos que considere graves, urgentes o que requieran especial atención.

Se desarrollará un Reglamento de funcionamiento de este órgano, tras la entrada en vigor formal de los nuevos estatutos, con criterios que comenzaran a elaborarse desde que la Asamblea apruebe este DM y los nuevos estatutos.

1. **ÓRGANOS DE GESTIÓN**

**3.1** En cuanto a la Dirección general y a los Directores de Servicios generales y de Obras sociales, este documento no desarrolla aquí su definición, funciones y competencias, por no existir cambios sensibles en este marco organizativo respecto a sus características actuales. Sí nos centramos en la nueva organización del Comité de dirección.

**3.2 COMITÉ DE DIRECCIÓN**

El Comité de Dirección (CD) de la Asociación es el máximo órgano directivo de la gestión de la Asociación y actúa bajo la coordinación del Director general. Los Estatutos sociales recogerán su existencia, competencias, y los criterios generales de su composición.

El CD es un órgano en el que la Asamblea y la JD depositan su confianza para la mejor gestión de la Asociación. Este órgano no es la mera suma de diferentes cargos directivos: quien forma parte del Comité de Dirección no lo hace como director de un área, sino como directivo de la Asociación. La pertenencia a este órgano obliga a sus miembros a trabajar en común, con agendas de objetivos compartidas, en las que las prioridades y necesidades de la Asociación están por encima de las propias departamentales, de área o sectoriales. Por ello, los miembros del mismo deben tener conciencia de:

a) que son un equipo y como equipo, dan apoyo a la Dirección General

b) su inequívoco compromiso con los objetivos establecidos y al mismo tiempo la responsabilidad de sus miembros para con los resultados obtenidos

c) una visión global de sus miembros, para buscar en cada momento lo mejor para el conjunto de la Asociación

d) que su funcionamiento debe estar presidido por la transparencia y por una cultura de rendición de cuentas.

Estarácompuesto por personas directivas que representen en el organigrama las diferentes áreas de la Asociación y sus entidades dependientes, así como por los Directores de los Servicios centrales; es deseable que sus componentes no sean más de diez. Son miembros naturales del CD, además de la Dirección General como figura de coordinación, las Direcciones de Servicios Centrales, la Dirección Técnica y un miembro perteneciente a cada uno de los equipos directivos de Colegios, Centros Ocupacionales, Residencias y Empresas.

Su nombramiento lo será por la Junta directiva, a propuesta conjunta del Presidente y del Director general, y de él se informará a la Asamblea y a los Órganos de Control.

Corresponde al CD, liderar el equipo humano de AFANIAS, respondiendo conjuntamente a los conflictos y desafíos que se produzcan en la gestión de la Asociación, así como supervisando e impulsando la actividad para alcanzar la Misión, con una visión global, debiendo proponer y coordinar las estrategias de la Asociación y su implantación, mediante acciones en las diferentes áreas, siendo su referencia para ello el Plan Estratégico vigente.

Como órgano colegiado, apoya a la Dirección General y asesora y eleva consultas a la Junta Directiva y al mismo tiempo, desarrolla cuantas acciones concretas le sean encomendadas por la JD, teniendo especial relevancia la responsabilidad de proponer medidas correctoras o de mejora en la ejecución de proyectos o del funcionamiento de los centros y servicios, velando por la calidad y correcto funcionamiento de los servicios.

Realizará un informe anual de sus actividades que presentará a la Junta Directiva.

Se desarrollará un Reglamento de funcionamiento de este órgano, tras la entrada en vigor formal de los nuevos estatutos, con criterios que comenzaran a elaborarse desde que la Asamblea apruebe este DM y los nuevos estatutos.

1. **OTROS ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**

Se considera que, además de los cambios en los Órganos anteriores, la nueva organización de AFANIAS tiene que:

* Atribuir a todas las Obras Sociales mayor capacidad para la toma de decisiones en la gestión y administración de sus actividades, especialmente con autonomía para la ejecución de los gastos presupuestados que sean necesarios en el día a día del centro. Esta autonomía, será efectiva con el ejercicio de las funciones del Director, coordinando al equipo profesional del centro y en el desarrollo de las competencias de los CR/E. En todo caso, esta mayor autonomía en la gestión estará bajo la superior dirección de la Junta directiva de la Asociación y de sus órganos de gobierno, y tendrá que ser necesariamente compatible con el cumplimiento de los Estatutos sociales, y las directrices del Plan Estratégico, así como de las normas y procedimientos generales de AFANIAS, actuales o futuros, en los ámbitos técnicos, de calidad y económicos.
* Dinamizar la participación de los socios en la vida, programas y órganos de la Asociación, tanto en la vida asociativa como en sus órganos de gobierno. Para ello, se elaborará un Plan para el impulso de la participación, que entre otros contenidos, incluirá el establecimiento de órganos que propongan y cuiden la participación asociativa, las funciones de los consejos rectores y escolares, en la dinamización de la participación de los socios y demás usurarios y voluntarios de los centros; la asignación a una vocalía de la Junta directiva de esta responsabilidad, programa de acogida de nuevos miembros, mejora del servicio de atención al socio, etc.

Es necesario desarrollar acciones de persuasión para la captación de nuevos socios/jóvenes, entre los usuarios no asociados.

* Impulsar la mayor participación de las personas con discapacidad (atendidas, receptoras de servicios, alumnos, empleados, etc.) en sus centros y en el conjunto de la Asociación. Para ello se elaborará un Plan con este objetivo, que recomiende qué mecanismos, procedimientos y cambios organizativos se deben acometer.
* Referenciar los cambios organizativos al Código Ético de la Asociación, para lo que habrá que analizar la necesidad de su modificación o adaptación.
* Mejorar al máximo la comunicación interna, para que con el uso de técnicas, canales, tecnología, escritura fácil y accesible, etc.; coadyuve al mejor funcionamiento posible de toda la estructura organizativa; colaboración de los diferentes órganos de la Asociación; e implicación y participación de los socios y personas con discapacidad.