



# Cultura y modelo de liderazgo de Amica

## Índice

<b>I. Presentación</b> .....	3
<b>II. Finalidad, objetivos y destinatarios de la cultura de la organización y modelo de liderazgo</b> .....	5
<b>III. Coherencia con el propósito, visión y valores</b> .....	7
Características del modelo .....	8
Participación de los grupos de interés en la toma de decisiones.....	9
Fomento del sentimiento de pertenencia .....	13
Calidad y mejora continua.....	14
Transparencia y generación de confianza .....	15
<b>IV. Despliegue del modelo de liderazgo compartido</b> .....	16
Sistema de gestión mixta.....	16
Elecciones cada cuatro años .....	19
Dirección única.....	21
Compartir alianzas e innovación en un modelo de gestión sostenible .....	21
Ética compartida y modelo de responsabilidad social.....	22
<b>V. Metodología de evaluación y propuestas de mejora</b> .....	24

## I. Presentación

La Asociación Amica y sus centros especiales de empleo, tienen un compromiso firme y compartido por las personas con discapacidad, familias, profesionales, colaboradores-asesores profesionales, y voluntarios/as que forman parte de ella, con su propósito, visión y valores.

Participan en su revisión y aprobación, debido al modelo de gestión mixta que tiene implantado desde sus comienzos y que se vuelca además de en la gestión, en que las personas usuarias participen de la creación de un modelo de apoyos en el que tomen decisiones, compartan sus preocupaciones, y se sientan satisfechas y protagonistas de la tarea que desempeñan.

La participación de los grupos principales de interés (profesionales, familias y personas a las que se apoya, junto al voluntariado) hacen de Amica una entidad en la que mucha gente aporta lo mejor que tiene, su talento y cualidades personales. Esta suma de capacidades ha venido dotando de una fuerza inusitada a la organización.

Esta experiencia está recogida en una publicación: **Dirigir con la persona. Hacia un modelo de gestión compartida**, que pretende aportar reflexiones para quienes nos toca llevar el timón de organizaciones sociales desde cualquier puesto de responsabilidad, para orientar nuestro trabajo en una línea que permita lograr de verdad, que cada PERSONA sea protagonista de su vida, adaptando las instituciones para poder apoyarla en el entorno donde se encuentra.

La cultura de la organización compartida se sustenta en las siguientes normas, guías y procedimientos:

- Estatutos de la Asociación
- Procedimiento de participación en órganos de Gobierno y procedimiento electoral
- Reglamento de Régimen interno
- Reglamento de Régimen interno de los centros
- Manual de Políticas de Personal
- Plan de Igualdad
- Guía de Buenas Prácticas
- Código de Conducta

- Política de prevención de delitos penales
- Política de protección y buen trato a la infancia y adolescencia

Estas referencias guían la actuación y el comportamiento de sus líderes y del personal de la Asociación y de sus Centros Especiales de Empleo.

En Amica hemos desarrollado un fuerte liderazgo interno, compartiendo las inquietudes, para trabajar toda la organización en la misma dirección.

Pero también hemos proyectado un fuerte liderazgo externo, convencidos de las ideas con las que trabajamos, las cuales defendemos en todos los foros, así como los proyectos que impulsamos y desarrollamos que exponemos con gran ilusión.

En las visitas a Amica se percibe y habitualmente se manifiesta que en cualquier centro al que se va, se recibe el mismo mensaje, percibiéndose la existencia de un proyecto compartido.

La organización promueve un liderazgo compartido a nivel interno y externo; con una preocupación por la mejora continua y por la reflexión permanente sobre cómo avanzar y ampliar su impacto positivo en todos sus grupos de interés clave, implicándoles en esa ruta.

## II. Finalidad, objetivos y destinatarios de la cultura de la organización y modelo de liderazgo

La incorporación de la cultura y modelo de liderazgo de Amica en el presente documento persigue unificar todas las referencias para que sean la guía y garanticen la participación, el compromiso y la transparencia en el ejercicio de las personas que lideran Amica, garantizando que actúan conforme a los valores de la asociación.

Pretende, así, cumplir con los siguientes objetivos:

- Transmitir la **cultura de Amica**.
- Servir de **orientación y guía en la gestión de Amica, basada en un modelo de liderazgo compartido**.
- Ser una herramienta para actuar desde la **transparencia** en los procesos de toma de decisiones compartidas y alineadas con su estrategia.

En cuanto a los **destinatarios**, la cultura y el modelo de liderazgo se dirige principalmente a:

- las **personas que forman parte de Amica (personas con discapacidad, familias y profesionales)**, incluidas las personas que colaboran profesionalmente con la Asociación y en su estrategia y el voluntariado.
- las **personas que integran los órganos de gobierno y participación de Amica**.
- las **personas que representan a entidades que pueden formar parte de órganos de gobierno de alguno de los centros especiales de empleo, en caso de ser coparticipados**.
- pero también las personas a las que afectan directamente sus decisiones, el **conjunto de grupos de interés**, deben conocer esta cultura y liderazgo y compartir sus valores cuando establecen alianzas.

### Personas

- Personal que ejerce su actividad laboral
- Miembros Órganos Gobierno
- Personas en prácticas
- Profesionales independientes
- Representantes sindicales
- Voluntariado

## Grupos de interés

### Cientes

- Personas usuarias centros y servicios
- Familiares
- Clientes Diversia Empleo
- Clientes SAEMA Divulgación ambiental
- Clientes SAEMA Gestión residuos
- Clientes SAEMA Recuperación paisajística
- Clientes SOEMCA Confección
- Clientes SOEMCA Lavandería
- Clientes SAE

### Inversores y reguladores

- Administraciones públicas e instituciones políticas
- Entidades financiadoras privadas o patrocinadores
- Entidades financiadoras públicas
- Personas asociadas

### Partners y proveedores

- Empresas subcontratadas
- Organizadores de referencia
- Proveedores

### Sociedad

- Agentes sociales
- Instituciones educativas y formativas, culturales...
- Medios de comunicación
- ONG de otros ámbitos
- Organizaciones cooperación al desarrollo
- Recursos comunitarios

### III. Coherencia con el propósito, visión y valores

El **PROPÓSITO** de Amica es “Descubrir las capacidades de cada persona cuando aparece la discapacidad, y crear oportunidades para facilitar la participación en igualdad, implicando a la sociedad.”

Como **VISIÓN**, “Amica quiere ser referencia en innovación social, compartiendo modelos que promuevan la sostenibilidad, con el protagonismo de las personas.”

Trabajamos para que sea la **PERSONA** el centro de todas las actuaciones, para que tengan protagonismo las necesidades individuales.

Poner la **organización al servicio de las personas**, adaptar la asociación a las necesidades de cada ser individual, es la gran tarea de transformación para el siglo XXI que debemos producir avanzando en el modelo de ejercicio de derechos de ciudadanía y deberes que les corresponde a las personas con discapacidad, para que primen sus capacidades y su propia dignidad personal.

Porque la gran tarea que tenemos por delante, los retos del siglo XXI implican una gran **transformación de la sociedad**, de la mentalidad colectiva, de la mirada de la sociedad. Ha de ser el entorno el que se amolde a las necesidades de la persona y a sus limitaciones naturales, en lugar de empeñarnos en que la persona se adapte a la sociedad. Para avanzar decididamente en este camino hay que cambiar la casa por dentro, abrir nuestra organización a la sociedad, eliminar los muros de ladrillo o de piedra que nos separan, pero también los mentales, y sobre todo perder los miedos a que las personas sean las protagonistas del cambio.

Además, la experiencia está demostrando que con la **colaboración de las personas con discapacidad, las familias** y de las instituciones, prestando servicios de apoyo en su entorno natural, los resultados son mucho mejores.

Defendemos con contundencia la idea de que la persona con discapacidad tiene iguales derechos que el resto, y para hacerlos efectivos debe tener las mismas oportunidades que las demás personas.

En base a ello, Amica viene desarrollando un modelo de gestión donde la persona tiene un papel activo fundamental, así como todo su entorno: profesionales, familias, voluntarios/as y la sociedad en su conjunto.

Así, **todas las personas que forman parte de Amica velarán por el cumplimiento del propósito de la Asociación, trabajando por la promoción y ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad y de sus familias, por la igualdad de oportunidades y por su participación en la sociedad.**

### **Características del modelo**

Amica desarrolla un modelo de gestión donde las personas, sus familias y el personal son protagonistas en la planificación, en la organización de actividades y en la toma de decisiones, con apoyo del voluntariado. Esto nos aporta una gran fortaleza, con ideas claras para trabajar unidos.

Trabajamos con la capacidad y con la discapacidad, con todas las personas independientemente del tipo y grado que sea. Unas personas complementan sus limitaciones con las capacidades de otras, y así fortalecemos el trabajo en equipo y avanzamos mucho más.

Creemos que una idea no es acertada si no es compartida por el conjunto de la Asociación, por ello debatimos a fondo los temas antes de tomar una decisión, buscando el consenso permanentemente.

Siempre apostamos por mejorar, por incorporar ideas y formas de trabajo nuevas, tratamos de ser un laboratorio de ideas.

Colaboramos con más de 100 entidades y organismos para defender derechos de las personas, intercambiar experiencias, fomentar la incorporación al empleo de las personas, investigar para la mejora de la calidad de vida, desarrollar proyectos, impulsar la innovación y la transformación...

Tenemos el compromiso firme de contribuir a mejorar el entorno.

Nuestros servicios son para todas las personas con discapacidad que los necesitan, no sólo para las asociadas.

Nunca estamos completamente satisfechos con los resultados. Siempre se puede mejorar. Revisar y hacer propuestas de mejorar es una garantía de avanzar.

La calidad forma ya parte de nuestra cultura. El sistema de gestión lo diseñamos entre todos y está al alcance de todas las personas gracias a los avances informáticos.

Evaluamos la satisfacción, los indicadores de los procesos y de resultados en las personas, hacemos seguimiento trimestral de los planes de actividades, compartiendo las responsabilidades.

Promovemos que la voz de las personas con discapacidad se escuche en cualquier foro y medios de comunicación.

En cada oportunidad transmitimos nuestros valores, ideas, proyectos y experiencias.

Compartimos una ética que está recogida en una Guía de Buenas Prácticas, que hemos elaborado y aprobado personas de Amica. Un grupo al que se puede incorporar cualquier persona a la que se apoya, familiar, profesional o voluntario/a de Amica, se encarga de hacer el seguimiento de esta Guía y de divulgarla.

### **Participación de los grupos de interés en la toma de decisiones**

Desde los orígenes de Amica, la labor se ha desarrollado a través del trabajo conjunto. Inicialmente entre profesionales y familiares, y fruto de la evolución del modelo, se incorporaron también en pocos años, las personas a las que se apoya. Para hacerlo posible ha existido un componente de confianza fundamental.

Este modelo de partida de trabajar juntos, estableciendo cada cual su papel, profesionales buscando y desarrollando soluciones para las personas con discapacidad, y estas y sus familias defendiendo y procurando que permanentemente se hagan las cosas lo mejor posible, ha sido uno de los grandes aciertos de Amica. Nunca ha fallado la unidad con la que hemos trabajado permanentemente, ese apoyo mutuo.

La participación de **profesionales** se estructura a través del trabajo en equipo que forma parte de la cultura de la organización. El trabajo en equipo consiste en fijarse pautas comunes, trabajar con los mismos objetivos, estimular la participación, compartir aprendizajes; y sobre todo colaborar en lugar de competir.

Este trabajo se puede enriquecer con la participación de colaboraciones a través de **profesionales independientes** que participen en la estrategia y en el impulso de nuevas oportunidades a la organización.

Los equipos se estructuran principalmente por procesos, que cuentan con una persona responsable. A través de los equipos de procesos, y de los centros se sistematiza la dinámica de aportación de propuestas que facilita la mejora continua. Cada equipo desarrolla su labor orientada a los objetivos de su proceso, y de forma coordinada con aquellos necesarios para un mejor cumplimiento de los objetivos compartidos. Para garantizar una alta implicación de sus miembros, se promueve que participen en la definición de los objetivos a desarrollar en su trabajo, y en nuevos proyectos de la entidad. Se apoya que las personas muestren inquietudes y aporten creatividad e iniciativa; facilitando tiempo y formación a aquellas personas que se implican en el desarrollo de proyectos nuevos y se promueve que sean ellas las que transmitan los resultados al resto del equipo.

Son múltiples las vías de comunicación para garantizar el flujo de la información y que se conozca en todo momento la situación de la Asociación, los proyectos que se están llevando a cabo, y sobre todo un intento de garantizar que todas las personas compartan un mismo sistema y filosofía de trabajo.

El **papel de las familias** ha sido fundamental para el desarrollo de la misión, visión y valores de Amica. La implicación y participación de las familias, en el modelo de gestión, se refleja a través de:

- Su compromiso de colaboración en la planificación, diseño y desarrollo de programas, propuestas de mejora, toma de decisiones, cada una de acuerdo a sus posibilidades, a través de contactos permanentes y entrevistas donde se consensuan los pasos a dar, otorgándoles el papel activo que les corresponde para dar oportunidades a sus familiares, evaluando con ellos los avances.
- La elección de sus representantes en los órganos de participación y representación.
- Su participación en las acciones informativas y formativas a las que se las convoca.
- Desarrollo intenso de la comunicación con el fin de consultar dudas, proponer nuevas ideas, inquietudes, quejas, felicitaciones... y de los buzones de sugerencias.
- Compartiendo información entre miembros de la familia y profesionales basado en un clima de confianza mutua y confidencialidad.

- Participando tanto en las actividades que se proponen como en los órganos de gobierno, comisiones... Hay todo un abanico de diferentes grados de implicación, de acuerdo a la propia motivación, al tiempo disponible, incluso a la edad: desde quien acude con mucha frecuencia a realizar gestiones con la responsabilidad de presidencia o tesorería; mensual o bimestralmente con su papel de vocal de centro o miembro de Junta Directiva, a quien participa tan solo de las asambleas anuales...
- Colaborando en la organización de actividades asociativas, tanto de contenido formativo, divulgativo como de convivencia. Así participan exponiendo experiencias en jornadas o en entrevistas realizadas por medios de comunicación, colaborando en la organización de jornadas de puertas abiertas de centros, fiestas de aniversario y mercadillos solidarios de la asociación, excursiones asociativas, intercambio de experiencias con otras entidades y desarrollo de proyectos conjuntos.
- Valorando las competencias del personal: en formación, conocimientos, experiencia, trato hacia la persona. Esta valoración se conoce a través de las encuestas de satisfacción, de la opinión que transmiten en las diversas reuniones y entrevistas en las que participan y de representantes de las familias que las trasladan a las comisiones de participación de los centros, al grupo de Seguimiento de la Guía de Buenas Prácticas o al Consejo Consultivo y a la Junta Directiva.

### **La participación de las personas a las que se apoya:**

Amica está volcada en que las personas participen de la creación de un modelo de apoyos en el que tomen decisiones, compartan sus preocupaciones, y se sientan satisfechas y protagonistas de la tarea que desempeñan.

La discapacidad es un obstáculo, pero no un impedimento para el empoderamiento personal y la participación social. La experiencia acumulada ha servido para comprobar que las personas aprenden a participar si se les da oportunidades. Es muy gratificante ver la satisfacción que crea saber que se cuenta con la opinión de cada persona para organizar las actividades del centro, para diseñar los apoyos... Llena de orgullo que el voto personal, las ideas y aportaciones propias cuenten y sumen como las de cualquiera.

En Amica practicamos un modelo de gestión mixta en el que se fomenta la participación de las personas, en el que la institución no es exclusivamente

dirigida por profesionales. Se apuesta por un modelo organizacional en el que las personas usuarias no sean sujetos pasivos, sino participantes activos con derecho a opinar, decidir y elegir cambio de servicio, si no les satisface el que reciben.

En todos los centros se celebran Asambleas de forma periódica donde las personas tienen la oportunidad de recibir información de interés y plantear dudas, sugerencias, quejas y propuestas.

En los centros y servicios se recogen las propuestas de las personas para incluir en el Plan de Actividades anual o en el Plan Estratégico que se elabora cada cuatro años y se evalúa conjuntamente su ejecución. Todos los centros cuentan al menos con una persona representante elegida cada cuatro años por sus compañeros/as, que participa en la Comisión de Participación junto a profesionales responsables y familias, con el objeto de revisar al menos bimestralmente las actividades que se realizan, canalizar las sugerencias y quejas, hacer seguimiento del plan de actividades, del presupuesto económico, de los gastos y consumos, y colaborar en la organización de actividades.

En las reuniones además se incorporan temas formativos en derechos, participación, etc. Se garantizan los apoyos necesarios para que cualquier persona pueda participar, adaptando el lenguaje y las exposiciones, los tiempos, organizando acompañamientos...

Parte de ellas participan también en el Consejo Consultivo de la Junta Directiva que se reúne cada dos meses con el objeto de evaluar los Planes de Actividades, resaltando puntos fuertes y áreas a mejorar. Así mismo comparten información sobre temas y programas de Amica, y reflexionan conjuntamente con las familias de la Junta Directiva y responsables de la entidad y de centros sobre el modelo de Amica.

### El papel de **personal fundador y jubilado**

Este modelo de gestión, que se basa en dar un gran valor a su capital humano, cuenta además con la rica aportación de profesionales que han fundado Amica o que se han incorporado posteriormente, y tras su jubilación deciden seguir colaborando con la cultura institucional, con su experiencia, conocimiento y asesoramiento estratégico, a través de su colaboración voluntaria.

## El papel del **voluntariado**

Amica cuenta con la aportación de personas voluntarias que desarrollan su función principalmente en acciones de apoyo y acompañamiento a las personas con discapacidad, siempre como labor complementaria a la profesional; en formación y asesoramiento; la gestión de la Librería solidaria...

Las personas que tienen interés participan en el grupo de seguimiento de la Guía de Buenas Prácticas, y colaboran en la organización de actividades asociativas, formativas, divulgativas, de convivencia, de intercambio, etc. responsabilizándose de tareas que en las reuniones preparatorias se reparten.

## **Fomento del sentimiento de pertenencia**

El fomento de la participación de todos los grupos de interés implica generar un sentimiento de pertenencia, tanto por experimentar la satisfacción de participar en un proyecto ilusionante, como percibir que Amica forma parte de la vida de muchas personas. Este sentimiento de pertenencia no puede suponer la generación de dependencia institucional. Muchas personas y familias que han recibido apoyo de Amica, y que ahora no lo necesitan, siguen ligadas a este proyecto porque quieren colaborar a su desarrollo.

La idea de “proyecto”, de obra inacabada, ha sido una de las claves del sentimiento de pertenencia tan arraigado. Es frecuente que cuando nos incorporamos a una organización las cosas están ya establecidas, existen unas normas, unas costumbres.

También en Amica existen, pero con la característica de que están en permanente revisión, en continuo cambio. Por eso en cualquier momento, quien se incorpora tiene algo que aportar, y también quien lleva tiempo puede replantear la forma de hacer las cosas, que todo debe seguir evolucionando. Así el sentimiento de pertenencia se ha transmitido a muchas personas que se han ido incorporando a Amica.

Se da especial importancia a la acogida, organizando con profesionales, personas con discapacidad y familias que se incorporan una entrevista para informar sobre la filosofía del proyecto de la Asociación y su funcionamiento, en la que se les facilita una amplia documentación.

Además, se organizan periódicamente seminarios sobre el proyecto y funcionamiento de la Amica dirigidos a profesionales, personas con discapacidad y familias que se incorporan a la Asociación, que se completan con visitas a los centros.

El mantener a sus miembros informados permanentemente de todos los proyectos, el hacerles partícipes de las preocupaciones y de la búsqueda de soluciones, el compartir los logros favorece que las personas vivan el proyecto como algo en construcción, sabiendo que seguir avanzando depende de la aportación de cada uno.

El sistema de gestión y participación de la Asociación está diseñado (mediante la Gestión Asociativa con un conjunto de procedimientos e instrucciones técnicas) para favorecer este sentimiento de pertenencia en el que todas las personas pueden aportar y sentirse partícipes del proyecto que vamos desarrollando.

### **Calidad y mejora continua**

Amica tiene asumido un claro compromiso con la calidad en la gestión de todos sus procesos. Este compromiso se refleja en su sistema de gestión de calidad elaborado con la participación de todo el personal técnico y que está en constante mejora.

Es un sistema vivo, en continuo cambio para adaptarse a las nuevas demandas de las personas usuarias y familias y a los permanentes cambios del entorno.

Esta participación colegiada ha facilitado la identificación e implicación del conjunto de profesionales con la calidad.

Contar con un sistema integral de gestión permite igualmente que los apoyos prestados sean similares, con independencia del centro en el que se preste. Fundamental para su efectiva aplicación ha sido la labor para poner en marcha un sistema de comunicación interna que permita compartir la información con todo el claustro

Tener un sistema de planificación y de evaluación nos ha permitido cada año en cada uno de los planes estratégicos, plantearnos cómo hacerlo mejor. Todos los órganos de gobierno y de participación realizan propuestas de mejora, y trasladan

los puntos fuertes del funcionamiento, cuando producen satisfacción en las personas.

### **Transparencia y generación de confianza**

Amica contribuye a la generación de esta cultura de confianza, mediante una gestión eficiente y transparente, totalmente accesible para cualquier interesado: entidades financieras, organismos públicos, colaboradores, socios y clientes.

- Tanto los informes de auditoría externa como las cuentas anuales y los presupuestos del ejercicio en curso se publican en la página web para su libre consulta, mucho antes que fuera exigido por la legislación.
- En la página web se difunden las subvenciones y ayudas recibidas, indicando la institución que las concede, la cuantía y el proyecto al que van destinadas.
- Anualmente se rinde cuentas del resultado de cada proyecto al financiador correspondiente. También se realizan encuestas periódicas a los grupos de interés para conocer su nivel de confianza.
- Periódicamente la Fundación Lealtad, realiza un estudio exhaustivo de las cuentas, el funcionamiento de los servicios, los procedimientos de toma de decisiones, la democracia interna de la organización y el cumplimiento de los fines sociales, y seguimientos intermedios. Amica cuenta con el sello “Dona con confianza”
- Se auditan los procesos de calidad de Amica, de acuerdo a la norma europea EFQM, para la Certificación de la Excelencia de la organización y sus servicios. Y sus centros especiales de empleo con las normas ISO.

## IV. Despliegue del modelo de liderazgo compartido

Amica y todas las personas que forman parte de ella asumen esta cultura y modelo de liderazgo para el cumplimiento de sus fines.

Todas las personas que están contratadas en la Asociación y en sus centros especiales de empleo, los/las profesionales independientes que colaboran con el proyecto y la Junta Directiva se comprometen con el cumplimiento del Código de conducta y de la Guía de Buenas Prácticas, estando recogido dicho compromiso en documento firmado.

Además, para establecer los criterios básicos de selección de Partners: entidades y empresas colaboradoras, se tiene en cuenta la Guía de Buenas Prácticas y los valores de Amica, así como los diez principios del Pacto Mundial, los cuales deberán ser respetados. En los convenios de colaboración que se firman hay una cláusula que recoge también la responsabilidad de conocer y cumplir el Código de conducta.

### Elementos para el despliegue:

#### Sistema de gestión mixta

Fomentar la participación de las familias, personas a las que se apoya, profesionales y voluntariado en el funcionamiento de la asociación a través de los órganos de gobierno, representación y participación (Asamblea de Socios, Junta Directiva, Consejo Consultivo, Comisión Ejecutiva, Comisiones de Participación de Centros, Claustro, Equipos de procesos y Consejo de Honor) y/u otras fórmulas, es la base del funcionamiento de Amica.

La articulación de esta participación está recogida en el procedimiento de participación de órganos de Gobierno (PD\_GP\_15) y en los Estatutos de la Asociación.

**Asamblea de Socios.** Máximo órgano de gobierno de la asociación, formado por todos los socios de la entidad, se reúne como mínimo una vez al año.

**Junta Directiva.** Formada por personas asociadas a Amica que ejercen la presidencia, dos vicepresidencias, la tesorería, vocalías y dos profesionales, al

menos, para el cargo de secretaría y la dirección-gerencia que coordina el funcionamiento del claustro de profesionales con la Junta Directiva. Se reúne con periodicidad al menos mensual, según se regula en el apartado 6 del artículo 14º de los Estatutos. En ella se promueve la participación de las direcciones de las entidades y de los ámbitos económicos y de personal principalmente para informar y asesorar sobre los temas a tratar.

**Comisión Ejecutiva.** Delegada de la Junta Directiva, compuesta por la presidencia, dos vicepresidencias, tesorería, gerencia y secretaría, para agilizar trámites de gestión cotidiana, gestionar las firmas y la agenda. Toma decisiones exclusivamente en situaciones urgentes ordinarias o extraordinarias que no permitan convocar a la junta directiva.

**Consejo Consultivo de la Junta Directiva.** Formado por esta Junta Directiva, representantes de las personas apoyadas y familias de las comisiones de participación, las direcciones de Amica, sus centros especiales de empleo y las direcciones de los centros, pudiéndose incorporar responsables de otros procesos. Su objetivo es recoger aportaciones de cara a realizar análisis internos y externos de la entidad, para la elaboración del Plan Estratégico y en general profundizar sobre el enfoque del proyecto de Amica y nuevas líneas de actuación. Se reúne generalmente cada dos meses.

**Comisiones de Participación de Centros.** Formadas por la dirección del centro y personal con responsabilidades preferentemente, representantes de familias y personas que reciben apoyos, celebran entre 6 y 9 reuniones anuales. Su función principal es realizar el seguimiento del programa anual de actividades y del funcionamiento ordinario del centro, fomentar la participación de los familiares y personas usuarias en la vida del centro y de la asociación y llevar al Consejo Consultivo de la Junta Directiva cuantas propuestas se valoren.

**Asambleas de centros.** Se celebran al menos una vez al semestre con la participación de personas apoyadas y personal para informar de la Memoria y Plan de Actividades, aspectos significativos del funcionamiento del centro, recoger demandas y propuestas.

**Claustro.** Formado por el personal técnico y docente, es el órgano propio de participación y decisión de éste en las actividades profesionales. El claustro realiza al menos una reunión mensual tal y como se establece en el artículo 17 de los Estatutos, para planificar sus actividades y revisar el desarrollo de los

programas de trabajo y otra destinada a la formación de sus miembros, intercambio de experiencias y profundizar en temas de interés para el proyecto.

**Equipo de estrategia.** Formado por las personas responsables de procesos relacionados con la estrategia, abierto a convocatoria ampliada según los temas a tratar con periodicidad semanal.

**Equipo de procesos Amica y sus centros especiales de empleo.** Formado por las personas responsables de procesos, proyectos y centros de la entidad, que trimestralmente evalúa el desarrollo del Plan de actividades, el cumplimiento de los indicadores y la ejecución presupuestaria, así como temas claves para la Asociación y el desarrollo de los proyectos.

**Equipos de procesos.** Formado por profesionales de cada proceso y responsable para coordinar, desplegar y evaluar el plan de cada proceso.

**Consejo de Honor.** Foro de carácter consultivo para favorecer el debate y seguimiento de la marcha de Amica y con ello producir un asesoramiento a la Junta Directiva sobre las grandes decisiones que haya que adoptar. Sus propuestas se formalizan en forma de sugerencias no necesariamente vinculantes, pero si tomadas en consideración por la Junta Directiva. Su principal objetivo es enriquecer y apoyar el funcionamiento de Amica. Estará formado por personas de la entidad que han finalizado su cargo en la Junta Directiva, con disposición y disponibilidad para seguir aportando a la asociación y cuya experiencia, conocimiento y saber hacer se valora positivo para el buen funcionamiento de la entidad. Periodicidad trimestral.

Estos órganos de participación pueden convocar a **personal fundador y jubilado** de forma estable o según temas a tratar, contribuyendo a la continuidad de la cultura institucional, con su rica experiencia y conocimiento. Dichas personas pueden participar además de la representación institucional de la entidad y de gestiones estratégicas, así como de la presencia en foros en los que aportar experiencia e ideas relacionadas con la gestión, innovación...

### **Elecciones cada cuatro años**

Al menos cada cuatro años todos estos órganos evalúan su funcionamiento y se realiza un proceso de reflexión compartido sobre el modelo de liderazgo con el fin de incorporar mejoras que permitan avanzar en el cumplimiento de su propósito, visión y estrategia.

Los resultados de dicha evaluación conllevan propuestas que se recogen tanto en los Estatutos de la Asociación cuando procede, como en otros documentos que guían su actuación, los cuales son aprobados en los órganos correspondientes.

Así mismo cada cuatro años, se realiza un proceso electoral en todos los órganos de gobierno y participación, cuyo procedimiento garantiza la transparencia y la oportunidad de participar en él a todas las personas asociadas a Amica, promoviéndose las adaptaciones necesarias para que ninguna persona pueda quedar excluida de este proceso.

Dicho procedimiento está regulado de forma general para todos los órganos de la Asociación, contando además con un procedimiento específico para las elecciones que se realizan en el claustro de profesionales, donde se elige la gerencia y algunos miembros del equipo de estrategia.

En estos procesos se promueve la renovación de cargos con el fin de dar oportunidades de participación a nuevas personas, combinando de esta forma la experiencia con la incorporación de nuevas perspectivas e ideas.

En el ámbito de **elecciones de profesionales**, se realiza consulta a los miembros del claustro sobre la persona que proponen como más idónea para la dirección-gerencia de Amica, la secretaría y las direcciones de Amica, SOEMCA y SAEMA-SAE y a los miembros de cada centro sobre la persona que proponen como más idónea para ejercer la responsabilidad de la dirección del mismo. Dicha consulta se realiza a través de Internet, garantizándose el anonimato.

En la consulta se incorpora un apartado complementario con el fin de conocer la valoración del claustro sobre otras personas que también se podrían valorar como idóneas en segundo lugar, y que puedan tenerse en cuenta ante necesidad de suplencias por cambios organizativos o sucesiones en un futuro. Esta segunda propuesta no se tiene en cuenta a efectos de candidaturas en ese momento del proceso, pero sí para situaciones que requieran cambios tras el proceso.

El resultado se recoge en un documento accesible a todo el claustro. Las personas propuestas, aceptan o rechazan su candidatura y se notifica de nuevo al claustro con el listado de las candidaturas aceptadas tanto para la dirección- gerencia, como para la secretaría, direcciones de las entidades y direcciones de los centros.

Cada candidatura para ejercer la dirección-gerencia presenta en dicho claustro su propuesta de equipo de dirección, procediéndose posteriormente a la votación entre las candidaturas definitivas (incluyendo votación también la propuesta que haga la candidatura de la gerencia sobre la secretaría, las direcciones de Amica, SOEMCA EMPLEO S.U.L. y SAEMA EMPLEO S.L.-SAE), así como de las direcciones de los centros. En caso de que solo haya una candidatura se hace votación igualmente, para conocer el respaldo que cuentan las personas que van a ejercer una responsabilidad.

Para la realización de este proceso se constituye un comité electoral formado por la persona más mayor y más joven del claustro, que ejercen la presidencia y secretaría respectivamente, junto a la secretaría de Amica y el responsable de informática como apoyo técnico.

Como pauta general para la elección **de representantes de familias y de personas a las que se apoya** se organizan acciones informativas y formativas sobre la participación dirigida a las personas asociadas interesadas, con contenidos sobre el proyecto y visitas a centros, las fórmulas de participación y los derechos de las personas con discapacidad. Además, se realizan encuentros sobre participación con personas de centros a demanda de los grupos. A partir de ahí las personas interesadas, presentan su candidatura a la persona responsable de su centro, indicando si se presentan a la comisión de participación únicamente o al Consejo Consultivo de la Junta Directiva también. El resultado de estas consultas se divulga en cada centro para darlo a conocer entre todas las personas y familias socias y por tanto con derecho a voto. Con las familias se celebra una reunión por centros para proceder a las elecciones de representantes para formar parte de las comisiones de participación, que a su vez pueden formar parte del Consejo Consultivo de la Junta Directiva.

Debido al nivel de información y experiencia que es necesario para participar en la Junta Directiva como órgano de administración de la Asociación y sus entidades participadas, la Junta Directiva saliente presenta una propuesta formada por personas que ya han formado parte de la Junta Directiva o Consejo Consultivo de

la Junta Directiva o que, sin haber formado parte, su implicación y conocimiento de la Asociación le permite poder participar de la toma de decisiones de forma adecuada. También se pueden presentar candidaturas colectivas de las personas asociadas a la Asamblea General.

### **Dirección única**

Amica, como asociación y las cuatro sociedades limitadas titulares de los centros especiales de empleo, tienen una **dirección única**, a través de la Asamblea y la Junta Directiva que toman decisiones sobre el conjunto de la organización y representada por la gerencia y responsables de los procesos estratégicos y de apoyo.

En un entorno cada vez más complejo y en el que la entidad se plantea retos innovadores para avanzar hacia el propósito y garantizar la sostenibilidad y transformación de la entidad, es clave reforzar la gerencia compartida y la dedicación y apoyo de un equipo profesional muy centrado en el funcionamiento del día a día.

Objetivo: alcanzar un equilibrio entre la estrategia y el funcionamiento diario.

En la Junta Directiva se potencia la participación y asesoramiento de personas claves en la entidad, como personas a las que la Asamblea les ha otorgado un nombramiento de honor, por su trayectoria en la entidad, o de embajador institucional. Dichas personas participan además de la representación institucional de la entidad y de gestiones estratégicas, así como de la presencia en foros en los que aportar experiencia e ideas relacionadas con la gestión, innovación... También se promueve que la exposición de temas específicos, como los de políticas de personal, gestión económica, temas clave de las entidades o de proyectos, sean expuestos por sus responsables.

### **Compartir alianzas e innovación en un modelo de gestión sostenible**

Desarrollar la cooperación institucional como base para progresar ha sido una constante en Amica. Amica ha participado a lo largo de su historia, en programas diseñados en red, con la implicación de un numeroso grupo de personas. El intercambio con otras entidades de iniciativa social, nacionales y europeas, en

programas como Helios, Horizon, Inter o Equal, dio un gran impulso a nuestro proyecto.

Desde entonces, el proyecto de Amica siempre ha ido acompañado de alianzas con entidades y organismos que le ayudan al cumplimiento de su propósito y avanzar a su visión y le permiten compartir, aprender y difundir objetivos de la organización. En las más del centenar de alianzas se comparten y promueven ideas claves, transmisión del conocimiento, intercambios de experiencias y métodos de trabajo, siempre con una búsqueda constante de la puesta en común.

En esta cultura de apostar por un modelo de trabajo en red, se pretende avanzar en un nuevo modelo de gestión compartida con otras entidades, tanto en alguno de sus centros especiales de empleo como en proyectos innovadores a impulsar, que permita garantizar su sostenibilidad. Este nuevo modelo surge tras un proceso de reflexión que orienta a la apuesta de Amica de innovar en la generación de nuevas oportunidades con alianzas estratégicas.

### **Ética compartida y modelo de responsabilidad social**

Contar con una ética compartida es clave en Amica, y por ello cuenta con una **Guía de Buenas Prácticas** desde 2008, aprobada por unanimidad en Asamblea de Socios.

Su contenido es fruto de una intensa reflexión inicial de más de 150 personas usuarias, familiares y profesionales, que trabajaron juntas y de forma intensa durante varios meses.

Esta Guía se debe considerar como algo abierto y dinámico, con una revisión continua y en la que se debe tener en cuenta especialmente las necesidades, experiencias y demandas de las personas. Integra valores, principios y pautas para que sean aplicadas por toda la asociación, y abarca tres ámbitos de actuación: la persona, su familia y la propia organización, desde diversas ópticas.

Quiere ser una guía para la adopción de decisiones cuando surjan problemas éticos, basándose en los valores, principios y normas que deben orientar los comportamientos de las personas responsables, profesionales y familiares.

Cuenta con un grupo de seguimiento en el que cualquier persona con discapacidad, familia y profesional de la asociación puede participar. El grupo

funciona como un observatorio. Propone acciones de mejora y modificaciones en su contenido, teniendo como referencia a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y se encarga de su divulgación al resto de las personas de la entidad.

Actualmente se reúne con periodicidad trimestral, planificando cada año los temas sobre los que profundizar, con el objeto de recoger valoraciones sobre pautas concretas y promover acciones de mejora.

Fruto del trabajo del grupo es la tercera versión aprobada en 2018 por la Asamblea de Socios. Cada nueva propuesta se somete a exposición y consulta, previo a su aprobación, a las personas de Amica, a través de reuniones en todos los centros donde se siguen recogiendo aportaciones.

Cuenta con una versión resumida, adaptada por las propias personas con discapacidad para facilitar su comprensión. Sus dos versiones están disponibles en la página web, y se entrega a las personas que se incorporan a la Entidad por primera vez.

Cuenta además con un **Código de Conducta** enmarcado en el plan de prevención de delitos penales, aprobado por la Junta Directiva en 2019, que permite asegurar, además, que estamos cumpliendo con la legislación y que ponemos los medios para crear un entorno de trabajo en el que permanentemente confrontamos nuestras actuaciones para averiguar si son éticas y lícitas de tal forma que redunden en el bienestar de las personas y de toda la Asociación.

Cuenta con una persona experta en cumplimiento normativo y hay articulado un Comité de Prevención de Riesgos Penales que colabora en velar por el cumplimiento y difundir este Código a todas las personas que trabajen en la entidad. Además, es la referencia para recibir las denuncias por incumplimiento del Código y las consultas sobre su interpretación. Se cuenta con un canal de denuncias en su página web.

Además, la Asociación potencia el compromiso con la **responsabilidad social** tanto de la entidad como de las personas que forman parte de ella, concienciando a sus miembros sobre la necesidad de contribuir de forma colectiva e individual con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a través de acciones formativas y divulgativas, actividades y campañas solidarias, proyectos de cooperación, voluntariado, compromiso con la salud, el medio ambiente, etc.

## V. Metodología de evaluación y propuestas de mejora

La planificación, esta metodología de pensar concienzudamente, de reflexionar todos juntos sobre lo que queremos hacer, sobre lo que queremos conseguir y evaluar, es lo que nos ha permitido avanzar en la prestación de apoyos, rectificar permanentemente, buscar la mejora continua.

Tener un sistema de planificación estratégica y anual y de evaluación nos ha permitido cada año en cada uno de los planes estratégicos, plantearnos cómo hacerlo mejor. Cuenta con una herramienta de planificación “Scrumtegy” un cuadro de mando para desplegar su estrategia global a través de Procesos Objetivos, Indicadores y Planes de Acción.

Todos los órganos de gobierno y de participación realizan propuestas de mejora, y trasladan los puntos fuertes del funcionamiento, cuando producen satisfacción en las personas.

En este proceso también se cuenta con los grupos de interés internos y externos que además de identificar las fuentes de valor percibidas, valoran de qué manera Amica tiene que actuar para mantener o incrementar el valor generado. En suma, una mirada al futuro de especial interés para incorporar en su planificación estratégica.

Periódicamente se realiza evaluación de la estrategia, planificación, indicadores, modelo de gestión y participación que orientan a la incorporación de mejoras que permitan seguir avanzando hacia el propósito y la estrategia.

Desde 2019 su evaluación se complementa con un modelo de contabilidad social de la entidad; volcando esfuerzos hacia fórmulas innovadoras de financiación e impulso de alianzas estratégicas de diversos ámbitos para el impulso de nuevos proyectos alineados con los ODS y garantizar la sostenibilidad; e intensificar la participación en programas Europeos.

**Aprobado en Junta Directiva en Torrelavega, 6 de mayo de 2026**



**amica**

■ ■ Apoyando a personas con | [amica.es](http://amica.es)  
■ ■ discapacidad desde 1984 | 942 89 52 09