

¿Qué unidades identificar o cómo diseñar un organigrama?

Diseñar el organigrama de la entidad significa ubicar las funciones descritas en determinadas unidades en virtud del tamaño, complejidad o características de la entidad.

En principio, y por pequeña que sea la entidad, deberán diferenciarse dos unidades u órganos diferentes: aquel que ejerce la función de autoridad y el que realiza la dirección de la entidad.

Unidad de Autoridad

Generalmente está compuesta por representantes de los socios, los fundadores o promotores, o los financiadores de la entidad. Su composición y sistema de elección o designación debe estar regulado en los estatutos de la entidad. Entre sus cometidos están:

- Establecer y definir la misión, las estrategias y objetivos que regirán el funcionamiento de la entidad.
- Aprobar el programa de anual de actuaciones.
- Aprobar el presupuesto de ingresos y gastos.
- Aprobar la memoria anual de actividades.
- Aprobar los precios que se establezcan, en su caso, para cada actuación o servicio.
- Aprobar los Acuerdos que se establezcan con entidades e instituciones para realizar las actuaciones profesionales.
- Representar institucionalmente a la entidad.

Unidad de Dirección

Es la unidad gerencial de la entidad y tiene como única finalidad el alcanzar las estrategias y objetivos decididos por la Unidad de Autoridad. Entre sus cometidos se encuentran los siguientes:

- Diseñar y gestionar los proyectos prestando los servicios incluidos en ellos y alcanzando los objetivos definidos y la calidad fijada.
- La dirección, evaluación, seguimiento y control del funcionamiento de todas las unidades que de él dependan.

- La adopción de medidas para corregir y adecuar los proyectos.
- La gestión de los recursos humanos, físicos y financieros de la entidad.
- La administración contable de la entidad
- La relación con los usuarios de la entidad, garantizando la atención que demanden y la información que requieran en la utilización de los servicios y el ejercicio de sus derechos.
- La gestión de los sistemas de información.
- La implantación y evaluación de programas de mejora de la calidad
- La coordinación de los programas de formación continuada e investigación.
- La presentación del programa anual de actividad, memoria y estado de cuentas a la Unidad de Autoridad.

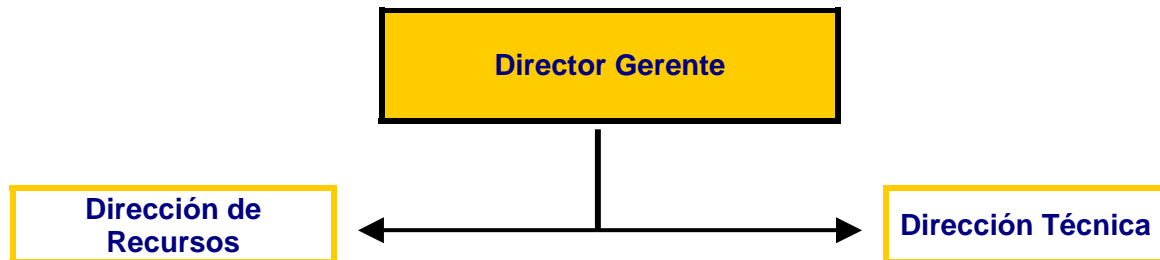
Aunque la Unidad de Dirección puede estructurarse de forma más o menos compleja, al frente de la misma debe existir una persona que, como órgano personal, ejerce la dirección de la entidad. La cualificación y capacitación de esta persona resulta fundamental para el éxito de la entidad, su perfil no deberá ser el de gestor de recursos (humanos, físicos, económicos) ya que, de ser así, se corre el peligro de convertir a la entidad en una “gestoría” de actividades, el perfil del Director o Gerente de la entidad debería reunir las siguientes características:

- Profesional cualificado en la actividad de la entidad, los servicios que presta a los usuarios, socios, voluntarios...
- Conocedor del entorno social en el que desarrolla la actividad.
- Con capacidad para motivar, evaluar y formar a los profesionales – contratados y voluntarios-.
- Con capacidad de influencia y legitimidad social respecto a la instituciones y organizaciones con las que se relaciona la entidad.

Se trata de poner al frente de la entidad a un líder social y profesional en lugar de a “gestores” inespecíficos que hacen de la contabilidad y de la administración de personal el objetivo de su trabajo. Se trata, de gerenciar y obtener resultados, no de administrar recursos como una finalidad en si misma.

Según el tamaño de la entidad la dirección puede ser ejercida en exclusiva por una única persona o bien hacer depender de él distintos órganos de dirección:

- Una primera posibilidad es que del Director dependa directamente dos unidades: Dirección Técnica y Dirección de Recursos.



En este caso, la Dirección Técnica sería la responsable directa de la gestión de los proyectos, la calidad de los servicios, la competencia de los profesionales y de los sistemas de información que garantice la evaluación de las actividades.

La Dirección de Recursos se responsabilizaría de la administración de los recursos humanos, la contabilidad de la entidad, la gestión de las compras de suministros y servicios, la gestión de los equipamientos e inversiones. En todos los casos las decisiones que se tomen deben estar al servicio de los proyectos y en ocasiones puede resultar más sencillo encomendar estas tareas a una gestoría profesional

- En entidades más complejas de estas direcciones pueden depender otras unidades más específicas:

De la Dirección Técnica podrán depender los Directores de Proyectos, Responsables de Formación, de Investigación o de los sistemas de Calidad e Información.

De la Dirección de recursos podrán depender responsables de personal, contabilidad, compras...

Unidades de Participación

Las unidades de participación profesional u operativa pueden ser estables en el tiempo o coyunturales para algún cometido concreto.

Entre las unidades estables y dependiendo de el Director o de la Dirección Técnica, si existe, pueden encontrarse unidades para la Garantía de Calidad, unidades para la elaboración de programas de formación..., entre las coyunturales pueden encontrarse unidades para el diseño o seguimiento de un proyecto, para la elaboración de normas de actuación profesional...

Las unidades de participación estratégica suelen ser estables y dependen de la Unidad de Autoridad, entre su cometido está el asesoramiento en aspectos estratégicos como imagen de la entidad, determinación de nuevos colectivos sobre los que poder actuar, búsqueda de nuevas vías de financiación, análisis estratégicos del entorno...

Todas estas unidades no tienen ninguna capacidad en la toma de decisiones y únicamente realizan propuestas y observaciones para ser tenidas en cuenta por las Unidades de Autoridad y Dirección.