

## ORGANIZACIÓN Y DIRECCION

<b>Organizarse mejor</b>  <b>qué es una estructura organizativa</b>	<b>¿Para qué un modelo de organización?</b>	<b>¿Cuáles son las funciones básicas que deben establecerse en todo tipo de organización?</b>	<b>¿Qué unidades identificar o cómo diseñar un organigrama?</b>
	<b>Analizar</b> ¿Qué unidades tiene la entidad? ¿Quiénes son sus responsables? ¿Cuáles son las funciones y tareas de cada unidad? ¿Cuáles son las relaciones entre las unidades? ¿La estructura de la entidad es coherente con sus principios y valores? ¿Cómo es el clima y la cultura organizacional? ¿Qué fortalezas y debilidades tiene el modelo de organización?  <b>Adecuar</b> Definir el grado de centralización o descentralización. Fijar el modelo de estructura: grado de horizontalidad Formular los lugares de participación de los grupos de interés Establecer las unidades, responsables, tareas y relaciones Definir las tareas de equipos e individuales Acordar procesos de elección del equipo directivo		

## ¿Para qué un modelo de organización de la entidad?

Ningún modelo de organización es perfecto y, a lo largo del tiempo, principios utilizados de forma generalizada han sido puestos en entredicho por nuevas alternativas o soluciones. En cualquier caso, organizarse de una forma u otra ha de responder al objetivo de facilitar que la entidad alcance la misión, las estrategias y los objetivos que se ha fijado para un determinado tiempo.

En este sentido, cualquier modelo de organización que quiera facilitar la consecución de los objetivos de la entidad debería asegurar las siguientes condiciones:

1. Fortalecer la entidad aumentando la identificación de los profesionales – contratados y voluntarios- con la misma y las relaciones de sinergia con los usuarios.
2. Vertebrar la entidad sobre los elementos relacionados directamente con su finalidad: servicios efectivos, suficientes y de calidad.
3. Distribuir formalmente la toma de decisiones según la capacidad y responsabilidad real de los distintos niveles y agentes de la entidad.
4. Orientar la gestión de los recursos (humanos, económicos, tecnológicos, etc.) a los objetivos finales de la entidad, asegurando la eficiencia y el control interno de los mismos.
5. Disponer de datos e información suficiente y fiable para la definición, seguimiento, corrección y consecución de resultados. Información útil y transparente para las demandas internas y externas de la entidad.
6. Tener consecuencias significativas para todos los niveles y profesionales según su responsabilidad y capacidad de decisión en la obtención de resultados.

Sin embargo, encontramos entidades que se han dotado de un modelo de organización que no responde a los principios por los que formal o intuitivamente quiere regirse y que no le permite desarrollar adecuadamente las estrategias definidas.

A veces, se ha perdido el significado último de objetivos como *profesionalizar* o *gestionar* y se han confundido las funciones de gestoría (administración de los recursos), con las funciones de dirección o gerenciales (consecución de los objetivos).

También, en ocasiones, se fija el éxito de una entidad en generar una mayor actividad o prestar más servicios estándar y homogéneos; sin embargo, debe ser consustancial

dotarse de modelos de organización que prioricen la calidad, la accesibilidad, la personalización, la capacidad de adaptación de forma diferenciada a cada persona, sobre la realización de *más actividad*. Se trata de apostar más por la efectividad, la consecución de la misión y las estrategias y menos por aumentar el volumen de actividad o por el crecimiento de sus dimensiones como fines en sí mismos.

Los cambios más significativos en los modelos organizativos están relacionados con el abandono de modelos piramidales, muy jerarquizados, y la organización de las entidades en red u horizontalmente: una organización en torno al servicio y no a la tarea, con una jerarquía plana, con gestión en equipo, con sistemas de medidas de resultados a través de la satisfacción de sus usuarios, recompensas basada en los resultados de los equipos, maximización de los contactos, participación de los usuarios, y la información y formación de los profesionales.

La organización de una entidad requiere:

- Decidir cómo se articula, cuál es su organigrama.
- Identificar cuáles son sus unidades y qué responsabilidades tiene cada unidad o persona.
- De qué nivel de autonomía disponen estas unidades.
- Cómo se toman las decisiones, cuál es el estilo de dirección de la entidad.

## ¿Cuáles son las funciones básicas que deben establecerse en todo modelo de organización de una entidad?

Al margen de que la entidad en virtud de su tamaño, complejidad o fines, pueda dotarse de diferentes modelos de organización en consonancia con sus características, resulta conveniente identificar y organizar aquellas funciones que son consustanciales a todo modelo de organización de una entidad:

- Función de Autoridad
- Función de Dirección
- Función de Participación
- Función de Representación

### Función de Autoridad

La función de autoridad significa tener la responsabilidad de establecer y decidir sobre la finalidad, la misión, las estrategias y los objetivos de la entidad, así como conocer y decidir sobre si se ha conseguido el cumplimiento de los mismos y en las condiciones establecidas.

Significa, también, establecer los criterios generales de organización de la entidad: las unidades de dirección, participación y representación de los grupos profesionales y de interés.

Supone asegurar y velar por la suficiencia económica de la entidad, por la viabilidad a medio y largo plazo de la misma.

La autoridad garantiza y asegura su propia neutralidad respecto a los distintos intereses de todas las personas y grupos relacionados con la entidad, valora sus aportaciones y su trabajo, y establece las consecuencias en virtud de la contribución de los mismos a los resultados de la entidad.

Para ejercer la función de autoridad es necesario disponer de información útil y transparente, sensible respecto a los resultados obtenidos y en relación con las dificultades o facilidades que se han presentado en su consecución.

La función de autoridad no se ejerce de forma cotidiana o coyuntural, representa una actuación reglada, fijada en el tiempo y respecto a situaciones o aspectos previamente decididos.

### Función de Dirección

Es responsable de ejecutar las decisiones tomadas por la autoridad y su principal objetivo es tomar aquellas decisiones que sean necesarias para conseguir los resultados establecidos.

Entre sus cometidos están aquellos relacionados directamente con la prestación de los servicios de la entidad, asegurando la calidad y eficacia (hacer lo que se debe) de los mismos a través de la gestión de los profesionales que los prestan, de los recursos que son necesarios y de la gestión de los fondos económicos que la Autoridad le fija para un periodo delimitado.

Debe decidir y equilibrar de forma permanente la priorización de todo tipo de recursos respecto a aquellas actuaciones o proyectos de los que se espere los mejores resultados, modificando o adecuando los proyectos según las dificultades u oportunidades que se presenten.

La Dirección debe disponer de información operativa que le facilite la toma de decisiones coyunturales y que le relacione los resultados con los recursos dedicados. La dirección tiene relación jerárquica con el resto de las unidades de la entidad.

### Función de Participación

La función de participación tiene un triple objetivo:

- La identificación de todos los profesionales –contratados y voluntarios-, socios y grupos de interés con la entidad.
- Facilitar la toma de decisiones a la Autoridad y a la Dirección de la entidad, aportando información y opinión útil y diversa sobre todos los aspectos relacionados con las decisiones.
- Facilitar la ejecución de las decisiones por la adhesión de los distintos profesionales, contratados y voluntarios... a las mismas.

Es necesario diferenciar la participación estratégica de la operativa. La primera se realiza respecto a la autoridad y debe ser ejercida por los socios, grupos externos de interés, financiadores, administraciones con las que se relaciona la entidad, personas de la comunidad que pueden influir en el éxito de las actuaciones...

La participación operativa se realiza respecto a la dirección y tiene como objetivo establecer criterio u opinión sobre aspectos más ligados a la prestación de los servicios, las normas que guían las tareas y actividades, la gestión de los proyectos, la formación y capacitación de los profesionales... Es ejercida fundamentalmente por las personas que trabajan de forma cotidiana y regular en los proyectos y actividades de la entidad.

### **Función de Representación**

Es la que se realiza de forma regulada a través de las propias normas de la entidad o de la administración, no son normas optativas, como en el caso de la participación, sino que son obligatorias. Entre ellas pueden encontrarse los órganos de representación sindical en entidades de determinado tamaño, los órganos de representación de los socios de la entidad, o cualquier otro órgano de control o supervisión que la entidad o la administración hayan regulado.

<p>En el momento en el que cada entidad diseñe su modelo de organización, será necesario que identifique claramente estas funciones, evitando solapamientos entre las mismas y asignándolas unívocamente a las distintas unidades que fije en su organización. En muchas ocasiones, la inexistencia de claridad respecto a estas funciones es origen de enfrentamientos entre las personas que tienen relación con la entidad y dificulta la toma de decisiones y la eficacia de los esfuerzos y actuaciones.</p>
---

## ¿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:

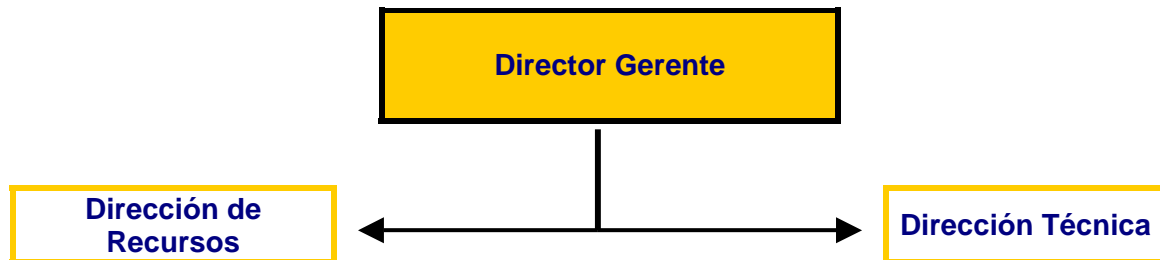
- Profesional cualificado en la actividad de la entidad, los servicios que presta a los usuarios, socios, voluntarios...
- Conocedor del entorno social en el que desarrolla la actividad.
- Con capacidad para motivar, evaluar y formar a los profesionales – contratados y voluntarios-.
- Con capacidad de 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.