



MAPA DE PROCESOS

A.2. Funcionamiento Institucional

MARCO GENERAL DE FUNCIONAMIENTO INSTITUCIONAL DE MÉDICOS DEL MUNDO

Elaborado por: Coordinación General y Secretaría General	Aprobado por: Junta Directiva – Pleno Modificación. Aprobada J.D-Permanente	Fecha: 7 marzo 09 Versión: V 1.0
		Fecha: 6 abril 013 Versión: V 2.0

INDICE

Introducción	3
1. Objetivo	4
2.Ámbito de aplicación	4
3. Responsable de actualización	4
4. Marco jurídico legal	4
5. Elementos de definición institucional	5
6. Órganos de Gobierno	7
6.1-Órganos de gobierno territoriales	8
6.2- Órganos de gestión	9
7. Espacios de intervención y de participación	11
8. Ámbitos territoriales y centros operativos	12
9. Marco de Gestión	14
10. Estructura funcional y relacional. Responsabilidades	15
10.1.-Ámbito Médicos del Mundo España	16
10.1.1.-Espacio de Gobierno-Junta Directiva	16
10.1.2.-Espacio de Gobierno-Comités	18
10.1.3.-Espacio de Gestión-Comité de Dirección	20
10.1.4.-Espacio de Gestión-Coordinación de SSAA	21
10.1.5.-Espacio de Gestión-Coordinación País	22
10.1.6.-Espacio de Participación-Grupos	22
10.2- Ámbito Territorial	22
10.3- Áreas de Actividad	23
11. Procesos	23
12. Herramientas de planificación y seguimiento	24
12.1- Planificación	24
12.2-Seguimiento y control de Gestión	26
Espaciograma Médicos del Mundo	27
Representación Gráfica Modelo Organizativo Médicos del Mundo	28
Mapa de Procesos	29

Introducción

El presente documento tras su aprobación por Junta Directiva – Pleno en fecha: 7 marzo 2009 es el documento vigente en Médicos del Mundo (*sustituyendo a los anteriores:*

- Plan Marco de Gestión
- Borrador de Funcionamiento Institucional de SSAA)

Puedes encontrar su enlace “digital” en el Inventario de Documentos de Médicos del Mundo en SAO, o en Google docs/drive

Posteriormente, el 6 de abril se introduce una modificación para ajustarnos a los criterios de buen gobierno de la Fundación Lealtad.

1. Objetivo

El presente documento pretende sintetizar y servir de guía sobre el modelo de organización de Médicos del Mundo, con especial atención sobre su sistema de gobierno y su marco de gestión. A lo largo del texto se remite a los distintos documentos en vigor que definen el funcionamiento de sus órganos, así como al marco programático de su actuación.

2. Ámbito de Aplicación

Este marco general aplica a toda la organización de Médicos del Mundo en los términos que se especifican a lo largo del documento.

3. Responsable de Actualización

La responsabilidad de la actualización, modificaciones de este marco general corresponde a la Secretaría General y la Coordinación General.

4. Marco Jurídico Legal

El Marco de referencia jurídico-legal desde un punto de vista institucional de Médicos del Mundo viene determinado por las características básicas de su identidad como asociación de voluntariado y de interés público.

Como Asociación su funcionamiento viene determinado por la **Ley de Asociaciones (Ley orgánica 1/2002 de 22 de marzo) y Real Decreto 1740/2003 de 19 de diciembre sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública**

Como entidad de voluntariado, asimismo actúa bajo la cobertura de la **Ley de Voluntariado 6/1996 de 15 de enero.**

Como entidad sin ánimo de lucro, y entidad reconocida como de interés público, está sujeta a las siguientes leyes: **Ley 49/2002 de 23 de diciembre de Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo.**

De especial relevancia en la financiación y gestión es la **Ley de subvenciones 38/2003 de 17 de noviembre.**

Por último, existen otras leyes de relevancia para las áreas de intervención, entre las que destaca la **Ley de Cooperación 23/1998 de 7 de julio**.

Como Asociación, el documento de referencia de su funcionamiento interno son los **Estatutos**, documento en el que se define el objeto social de la asociación, así como los procedimientos generales necesarios para su gobierno. Los actuales Estatutos están inscritos en el registro de asociaciones el 22 de junio del 2007.

5. Elementos de definición institucional - Médicos del Mundo

5.1. Definición, Misión

Los elementos fundamentales sobre la identidad y la Misión de Médicos del Mundo, extraídos de los **Estatutos** y del **Plan Estratégico 2007-2010** son los siguientes.

- Asociación independiente de voluntarios
- Defensa del derecho universal a la salud
- Actuación sobre poblaciones en situación de pobreza, inequidad de género, exclusión social o víctimas de crisis humanitarias
- Enfoque en la atención, el testimonio y la denuncia

Asimismo, en el **Plan Estratégico** se recogen los siguientes elementos de definición institucional:

A) Valores

- a. Organización: Asociacionismo, Independencia, Cooperación, Transparencia
- b. Humanitaria: Movimiento Humanitario, Enfoque de Derechos
- c. Sanitaria: Salud y Desarrollo, Sistemas Públicos de Salud, Declaración Alma Atta, OMS, Diálogo medicina occidental y tradicional.

B) Políticas

- a. Inmigración
- b. Prostitución
- c. Tráfico y trata de personas con fines de explotación sexual
- d. Transexualidad.

C) Principios Rectores

- a. Principios Humanitarios
- b. Principios de Intervención
- c. Principios de Gestión

5.2. Áreas de actividad

Los **Estatutos** definen en los Artículos 2 y 3 los fines y actividades de la asociación.

Más recientemente, en el [Mapa de Procesos](#) se han sintetizado y establecido seis áreas de acción que responden a la Misión de la asociación:

- 1.5. Desarrollo Asociativo
- 1.6. Movilización Social (voluntariado y sensibilización e incidencia)
- 1.7. Acción Humanitaria
- 1.8. Cooperación al desarrollo
- 1.9. Inclusión Social
- 1.10. Enfoque de derechos humanos con perspectiva de género

5.3. Presencia Territorial

La Asociación tiene la voluntad de mantener una amplia base social para lo cual, en coherencia con la estructura político-administrativa del Estado Español, precisa de una organización territorial que favorezca tal finalidad.

A tal efecto, la referencia asociativa de MÉDICOS DEL MUNDO en cada una de las diferentes Comunidades Autónomas son las Sedes Autonómicas, que integran a todas las personas asociadas de su correspondiente ámbito territorial.

Las Sedes Autonómicas que se constituyan en las Comunidades Autónomas deberán disponer de un [Reglamento de constitución y funcionamiento de la SA](#), aprobado por la Junta Directiva de la Asociación (Artículo 22 de Estatutos).

Las **Representaciones** se establecen como unidades asociativas que facilitan la presencia de la Asociación en un ámbito territorial. Requieren de la existencia de un grupo de personas asociadas o voluntarias y pueden establecerse dentro del territorio de una Sede Autonómica o en comunidades que no tengan constituida una Sede Autonómica.

El establecimiento y disolución de sedes autonómicas y representaciones corresponde al Pleno de la Junta Directiva.

5.4. Red Internacional

Médicos del Mundo España pertenece a la Red Internacional de Médicos del Mundo.

Como miembros de la Red Internacional Médicos del Mundo España ha suscrito los siguientes documentos fundacionales:

- [Contrato de Licencia de Marca con Medecins du Monde,](#)
- [Carta de Cracovia \(Carta Europea de Acción Humanitaria\)](#)
- [Reglamento de funcionamiento de la Red Internacional,](#)

- “Proyecto asociativo”

Así como los siguientes documentos de políticas:

- Carta de reducción de daños,
- Carta ética de género,
- Carta del derecho a la salud de los inmigrantes,
- Carta ética de financiamiento de la Red,
- Código de conducta para personal en Misión internacional de MdM.

6. Órganos de Gobierno

Los órganos de gobierno son los responsables de marcar la dirección política y estratégica de la organización y los responsables de tutelar y establecer los controles necesarios para la adecuada ejecución de esas políticas.

La asociación Médicos del Mundo tiene los siguientes órganos de gobierno establecidos de acuerdo al marco legislativo de las asociaciones y de sus propios estatutos:

- **Asamblea de Socios/as:** es el máximo órgano de la asociación. Su convocatoria y funcionamiento vienen determinados por la **Ley de Asociaciones** y por los Estatutos vigentes. La Asamblea de Socios/as es la encargada de elegir y nombrar a la Junta Directiva, así como de juzgar su gestión, al menos con carácter anual.
- **Junta Directiva:** es el órgano de representación que gestiona y representa los intereses de la asociación de acuerdo al mandato de la Asamblea General de Socios/as. El proceso de elección de la Junta Directiva viene establecido en los Estatutos en el Artículo 12.

El funcionamiento de la Junta Directiva se define en los **Artículos 15-21** de los Estatutos y en el Reglamento de funcionamiento de la Junta Directiva.

La Junta Directiva puede constituirse en dos formatos o composiciones:

- ⇒ **Comisión Permanente:** constituida por miembros electos directos en el proceso electoral a Junta Directiva de la asociación. Estará formada por una Presidencia, dos vicepresidencias, una Secretaría General, una Tesorería y

siete vocalías, una de las cuales se ocupará del área de género – igualdad y otra de derechos humanos. Asimismo se elegirán 4 vocalías suplentes. La distribución de cargos y responsabilidades será decidida por sus miembros.

⇒ **JD Pleno:** en este formato se incorporan además de la Permanente, las presidencias de las sedes autonómicas válidamente constituidas, con voz y voto. Podrán, asimismo, ser invitadas las representaciones de los territorios en los que exista representación válidamente constituida, con voz pero sin voto. Las funciones principales del Pleno se orientarán a la validación de Políticas y Estrategias, temas de carácter territorial y aprobación de los presupuestos y las cuentas anuales.

Tos los miembros del Pleno de la Junta Directiva conocerán la actuación y acuerdos de la Comisión Permanente, como órgano delegado del Pleno, a cuyo efecto, en el momento en que las actas de la Comisión sean aprobadas, se deberán remitir por el Secretario a todos los miembros del Pleno.

- **Comités:** los comités son órganos delegados de la Junta Directiva. Sus funciones, composición y funcionamiento son establecidos por la propia Junta Directiva mediante la aprobación de Reglamento unificado de comités.

Los Comités constituyen los órganos rectores de la actividad de la asociación. En ellos reside la capacidad de toma de decisiones para orientar la actividad de las áreas de intervención, tienen la responsabilidad del seguimiento de la actividad en dichas áreas y de trasladar el plano estratégico definido en la Junta Directiva a una planificación de actividades coherentes para su cumplimiento.

En su composición se integran miembros del equipo de gestión con el objetivo de facilitar la integración, articulación y coordinación de los órganos de dirección y de gestión. La JD creará y disolverá los comités que se consideren necesarios para el funcionamiento de la asociación. No obstante, se consideran comités con vocación de permanencia los siguientes:

- Comité de Proyectos de Cooperación Internacional,
- Comité de Proyectos de Inclusión Social,
- Comité de Movilización Social,
- Comité de Financiación y Captación.

6.1 Órganos de gobierno territoriales

Adicionalmente a los órganos de funcionamiento del conjunto de la asociación, los Estatutos establecen competencias específicas para la gestión del

funcionamiento de la asociación en las comunidades autónomas constituidas como sedes autonómicas o como representaciones.

El funcionamiento de dichas sedes viene regulado por el [Reglamento de Funcionamiento de Sedes Autonómicas](#).

- **Asamblea Autonómica:** constituida por las personas asociadas en la Comunidad Autónoma. Las competencias de la Asamblea Autonómica vienen determinada por los Estatutos.

Elige a las personas que integran la Junta Autonómica y aprueba su gestión, sin perjuicio de las competencias que legalmente corresponden a la Asamblea General.

- **Junta Autonómica:** Es el órgano de gobierno de la asociación correspondiente al territorio de la Comunidad Autónoma.

Son competencias de la Junta Autonómica:

- a) Gestionar y representar los intereses de la Sede Autonómica, conforme a las directrices determinadas por los órganos de gobierno y representación de la Asociación;
- b) Proponer el establecimiento y la disolución de representaciones en su ámbito territorial;
- c) Elegir a la persona que ocupará la Presidencia de la Sede Autonómica, la cual formará parte del Pleno de la Junta Directiva de la Asociación previa ratificación de la Asamblea General;
- d) Nombrar, de entre sus integrantes, el resto de los distintos cargos que la componen.

6.2 Órganos de gestión

Los órganos de gestión son los responsables de implementar las políticas y orientaciones estratégicas definidas por los órganos de gobierno.

Son responsables de la adecuada gestión de los medios y recursos, de acuerdo a los objetivos marcados, así como de la adecuada planificación y rendición de cuentas según se defina en los órganos de gobierno que corresponda.

- **Comité de Dirección:** constituye el máximo órgano de gestión de la asociación, responsable del funcionamiento de la estructura operativa y de la implantación y ejecución de las políticas y estrategias definidas por la Junta Directiva. Responde a la Junta Directiva de la asociación.

La responsabilidad de su dirección recae en la Coordinación General y estará compuesto, al menos, por las direcciones de departamento.

El Comité de Dirección debe velar por el cumplimiento de la Misión definida por la Junta Directiva, facilitando y dando soporte a una adecuada dirección estratégica y responsabilizándose de gestionar los recursos económicos y materiales y a las personas necesarias para su adecuado cumplimiento.

En este sentido debe ser el garante:

- del adecuado uso y coordinación de los recursos;
- de impulsar y hacer el adecuado seguimiento de los procesos de planificación estratégica, operativa y presupuestaria de la asociación;
- del correcto funcionamiento de las herramientas necesarias para un adecuado nivel de comunicación sobre el funcionamiento institucional y sobre la actividad desarrollada en todos los ámbitos de la asociación;
- de dar el soporte necesario para el adecuado funcionamiento de los órganos de gobierno y funcionamiento institucional; y por último,
- de participar de manera proactiva y co-responsable en los debates que orienten la estrategia de la asociación, ofreciendo un soporte leal y permanente a la labor de la Junta Directiva y los comités de la asociación.

El Comité de Dirección es un órgano colegiado, basado en los principios de corresponsabilidad, coparticipación y liderazgo conjunto y compartido de las personas.

- **Coordinación de SSAA:** en el ámbito territorial de cada sede autonómica y como máximo responsable de la estructura de gestión operativa existe la figura de Coordinación de SA.

La Coordinación de SA mantiene una doble dependencia: hacia la Presidencia de SA, como figura responsable del órgano de gobierno de la asociación en el territorio, y hacia la Coordinación General, y por extensión al Comité de Dirección, como último responsable de la estructura de gestión operativa.

La Coordinación de SA deberá establecer, en aquellas sedes en las que exista un equipo de personas contratadas al efecto, un mecanismo de Coordinación de SA incorporando, en el caso de que existan, a las personas que ejercen la responsabilidad sobre áreas específicas de gestión (proyectos, movilización...) y manteniendo reuniones de manera regular (deseablemente con carácter semanal) con este equipo de trabajo.

Asimismo establecerá, de acuerdo a las indicaciones de la Junta Autonómica, el mecanismo de rendición de cuentas y seguimiento de la actividad a dicho órgano de gobierno que, al menos, conllevará una reunión mensual.

A efectos de garantizar la integridad, colaboración, y armonización del funcionamiento de las distintas sedes autonómicas se llevarán a cabo reuniones de Coordinación de SSAA, al menos tres veces al año.

Estas reuniones serán convocadas y coordinadas por el Comité de Dirección de la organización bajo la responsabilidad específica de la Coordinación General.

- **Coordinadores País:** en el ámbito territorial de los países en los que se desarrollan operaciones de cooperación internacional se establece la figura de Coordinación de País.
Esta figura ostenta una doble función como responsable de la estructura de gestión operativa en el territorio y como representante institucional de la asociación frente a las autoridades y sociedad local.

Como posición estructural y de gestión, la Coordinación de País reporta al Comité de Dirección, a través de la Dirección de Operaciones.
No obstante, a efectos de seguimiento diario de la gestión y como referente inmediato su interlocución será con el desk del área correspondiente en el Departamento de Operaciones.

Adicionalmente, como máximo responsable de la organización en el País, establecerá una dinámica de relación, comunicación y coordinación con los órganos de gobierno y de gestión, especialmente con los miembros de la JD responsables de Cooperación y con las direcciones de departamento de la sede central.

Se celebrará, al menos, una reunión anual de las coordinaciones de País, bajo la coordinación del Comité de Dirección y con participación y supervisión de responsables de JD.

7. Espacios de intervención y de participación

En los apartados anteriores se recogen los espacios y órganos de gobierno y de gestión de la asociación. Derivado de la condición de asociación de voluntarios

se definen también espacios de intervención y participación para las personas voluntarias implicadas en la acción y misión de la organización.

Consideramos **Espacio de Intervención** a las acciones, proyectos, o intervenciones realizadas por la organización.

Se pretende que las personas voluntarias se involucren en estas acciones / proyectos lo más amplia posible.

La dinámica de relación en el marco de estos espacios de participación responderá siempre a la lógica establecida en la intervención y, por lo tanto, el liderazgo corresponderá al responsable de la ejecución del proyecto, participando el resto de intervinientes bajo su coordinación y autoridad.

Por lo tanto, existen tantos espacios de intervención como proyectos o actividades se desarrollen en la asociación. La coordinación en cada uno de esos Espacios le corresponde al responsable de su gestión (coordinación de proyecto, responsable de unidad, jefatura de equipo...) bajo las directrices y políticas definidas por la organización.

Consideramos **Espacios de Participación** a todos aquellos espacios creados por la organización para la reflexión, debate, e intercambio en el marco de la actividad de la organización. Se recogen los siguientes espacios de participación:

- **Asamblea:** la Asamblea constituye simultáneamente el máximo órgano de gobierno de la asociación y el espacio de participación de mayor relevancia. Su funcionamiento viene determinado por los Estatutos de la asociación.
- **Grupos de trabajo:** Grupo de personas voluntarias, vinculadas a la organización, constituido con previa aprobación del Pleno, que se unen con vocación de permanencia en el tiempo, cuya finalidad es de carácter propositivo en torno al tema encomendado.
 - **Temáticos:** grupos de personas con conocimientos sobre un tema concreto, dedicadas a la reflexión sobre las variables y circunstancias que conforman su problemática, dirigido a constituir un referente para la organización.
 - **Grupos geo-estratégicos:** grupos de personas con conocimientos sobre un área geográfica concreta, dedicadas a la reflexión sobre las variables y circunstancias que conforman su problemática, dirigido a constituir un referente para la organización.

La creación y el funcionamiento de los grupos de trabajo se encuentran regulados por el [Reglamento/Protocolo de creación y funcionamiento de Grupos de Trabajo.](#)

- **Plan e itinerario de voluntariado:** mediante el Plan de voluntariado y a través del itinerario definido se promueven diversos espacios de participación de las personas voluntarias (encuentros, jornadas...). Estos espacios se articulan a través de las “áreas” de intervención, tal y como se detalla en el [Plan de dinamización de la vida asociativa](#).

8. Ámbitos territoriales y Centros operativos

La asociación desarrolla su actividad en diversos **ámbitos territoriales**:

- **Ámbito Médicos del Mundo España:** es el ámbito que corresponde a la figura jurídico-administrativa de la asociación; incluye el conjunto de la actividad general de la asociación; tiene como órganos de referencia la Junta Directiva y el Comité de Dirección.
- **Ámbito Autonómico:** corresponde a la presencia en una Comunidad Autónoma del Estado Español y su referencia orgánica es la Junta Autónoma y el equipo de Coordinación de la SA.
- **Ámbito País de Intervención:** corresponde a la presencia en un país en el que se desarrollan actividades humanitarias y/o de cooperación al desarrollo. Su referencia orgánica es la Coordinación de País.
- **Ámbito de trabajo en red:** corresponde al trabajo realizado en colaboración con otras organizaciones y entidades. En este contexto el ámbito de referencia principal lo constituye la Red Internacional de Médicos del Mundo. Otras referencias del ámbito de trabajo en red lo constituyen organizaciones de carácter sectorial (CONGDE, POAS, PPV...) y organizaciones relacionadas con temáticas específicas (GIE, AEF,...) u orientadas a acciones o proyectos específicos (Red de Trata, Acción Global...).

La actividad en estos ámbitos territoriales se estructura alrededor de centros operativos: sedes de la organización que sirven de base y referencia para la actividad de la asociación. Estos centros operativos sirven de referencia a la asociación en un ámbito territorial, son el centro de reunión y participación de personas asociadas y voluntariado y concentran los medios operativos y el personal contratado.

Se definen los siguientes **centros operativos**:

- **Sede central:** constituye la sede social de la asociación y el centro de referencia para el conjunto de la asociación, base de operaciones de la Junta Directiva, del Comité de Dirección y de los departamentos que conforman la estructura funcional de la organización.
- **SSAA:** son los centros operativos encargados de la representación de la asociación en el territorio del estado español, según la organización del estado por comunidades autónomas. La existencia de sedes autonómicas o representaciones son aprobadas por la JD.

Una sede autonómica tendrá una estructura operativa que garantice el funcionamiento de la asociación en el territorio con un espacio físico que actuará como sede y una estructura operativa con una persona responsable, la Coordinación de sede, que garantizará su gestión y su integración en la estructura general de la asociación.

- **Sedes País:** son los centros operativos de referencia en el país de intervención. Se definirá, entre las posibles oficinas existentes en el país, el centro operativo de referencia que será considerada como la Sede País.

9. Marco de gestión

Los órganos de gobierno de la asociación han optado, de manera consciente, por un modelo de gestión complejo que pretende maximizar la interdependencia, la corresponsabilidad, la construcción colectiva y participativa y la transparencia y rendición de cuentas. El modelo va en contra de la concentración individual de poder y de las áreas estancas de actividad o responsabilidad.

El compromiso con la Misión, con el sentido de la asociación, mantiene como objetivo final alcanzar una coherencia entre la actividad y su forma de ser gestionada. El propósito es traducir las palabras como cooperación, inclusión, participación, sensibilización, comunicación, derechos, humanitario o cambio social en elementos de identidad no sólo de nuestra acción social sino también en la forma de trabajo y de gestión interna de la organización.

Las referencias o conceptos principales, presentes en diversos documentos internos, acerca de este Marco de Gestión pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

1.- Modelo de organización y funcionamiento en red, con una visión sistémica de las relaciones y estructuras organizativas potenciando la máxima interacción y, al mismo tiempo, respetando los ámbitos de decisión de los órganos competentes.

2.- Trabajo orientado hacia valores, visiones y objetivos compartidos, dando especial relevancia a su formalización y conocimiento en sus diversos niveles: Misión-Valores, Políticas, Estrategias y Planificación.

3.- Construcción colectiva promoviendo el trabajo “colaborativo” basado en la corresponsabilidad y la responsabilidad individual, incorporando la Cooperación como modelo de relación.

4.- Respeto hacia los demás y hacia los ámbitos de decisión establecidos, promoviendo relaciones basadas en la confianza, el reconocimiento y la inclusión del otro.

5.- Transparencia y rendición de cuentas como una forma de entender las relaciones en todos los niveles de la organización, facilitando la visibilidad y el flujo de información, de comunicación y la creación de conocimiento compartido.

6.- Exigencia en el desempeño de todas las personas implicadas en la asociación para que cumplan su función con rigor, compromiso y austeridad.

7.- Orientación a la gestión por procesos, promoviendo el funcionamiento transversal e integrado, primando la tarea y los resultados, por encima de los intereses individuales y del foco en las unidades organizativas.

8.- Evaluación y mejora continua orientando la organización a un cambio permanente basado en el ciclo de aprendizaje sobre la propia experiencia, sometida a permanente revisión.

9.- Uso intensivo de tecnología, y en especial de las nuevas tecnologías, orientadas a potenciar la información compartida, el trabajo distribuido y la eficiencia en los procesos, además de promover que se involucren y participen todas las personas de la Asociación.

10. Compromiso con el medioambiente. Contribuir a un uso sostenible de las materias primas y de la energía, así como a una adecuada sensibilización y orientación hacia las implicaciones de las crisis medioambientales.

10. Estructura funcional y relacional - Responsabilidades

La existencia de diversas dimensiones entrecruzadas en el funcionamiento de la organización (ámbitos territoriales, espacios –de intervención, participación, gestión y gobierno-, áreas de actividad) unido al marco de gestión deseado (organización abierta, orientada al cambio, a las relaciones de interdependencia y a la corresponsabilidad) dificulta la definición y síntesis de reglas simples y estrictas de relación entre los diversos actores.

Por esta razón, proponemos, a continuación, un marco relacional y funcional que permita un terreno común de interacción. Se sintetizan también las principales responsabilidades dentro de cada ámbito y cada espacio

10.1 ÁMBITO Médicos del Mundo España

10.1.1. Espacio Gobierno – JUNTA DIRECTIVA

Presidencia

- Responsabilidades: la Presidencia de la JD es responsable de dinamizar y liderar el trabajo de la JD, de la convocatoria, ordenación de las temáticas a tratar y de presidir las reuniones de este órgano, así como de mantener su actividad entre reuniones por medio de contactos personales y medios virtuales.

Asimismo, ostenta la responsabilidad de representación institucional y de portavocía de la organización que podrá delegar en otras personas según se establece en el [*Protocolo de Portavocía*](#). Las competencias y responsabilidades económicas vienen definidas en el documento de [*Adquisición de compromisos financieros*](#)..

- Interdependencia: con todos los miembros de la JD, con especial relevancia para las posiciones con responsabilidades orgánicas como son las vicepresidencias, la Secretaría General y la Tesorería; con las presidencias autonómicas como representantes de la asociación en sus respectivos territorios; con la Coordinación General y, por extensión, con los miembros del Comité de Dirección.

Vicepresidencias

- Responsabilidades: las vicepresidencias lideran áreas de trabajo y actividad específicas (cooperación, inclusión, movilización, relación con las SSAA...), coordinando y dinamizando el trabajo de los miembros de la JD implicados en cada área y de las estructuras correspondientes de la asociación a través de las direcciones de departamento correspondientes. Adicionalmente, asumen las funciones de representación y portavocía en ausencia de la Presidencia.
- Interdependencia: con la Presidencia como máxima figura de coordinación y representación; con el resto de los miembros de la JD, especialmente con aquellos implicados en las áreas de actividad de las que son responsables; Con las presidencias o miembros de las juntas

autónomas de las áreas correspondientes; con el Comité de Dirección y, especialmente, con las direcciones de los departamentos que gestionan las áreas de actividad de las que son responsables.

Secretaría General

- Responsabilidades: la Secretaría General es la responsable del correcto funcionamiento institucional con especial foco sobre los aspectos legales, reglamentarios y de funcionamiento institucional.

Es responsable de llevar un adecuado control documental del funcionamiento de la JD, de las asambleas, de los procesos electorales, así como del adecuado cumplimiento por parte de la asociación de sus obligaciones legales.

- Interdependencia: con la Presidencia como máxima representante institucional; con el resto de la JD como miembro de la misma y en el desempeño de su función; con el Comité de Dirección con especial relación con la Dirección de Desarrollo Organizativo y con la Coordinación General; con las sedes autónomas (Presidencia, secretarías y coordinaciones) como referente para el adecuado funcionamiento institucional de las mismas.

Tesorería

- Responsabilidades: la Tesorería es la figura responsable de la política financiera de la organización, del adecuado uso de los fondos y del correcto cumplimiento de las obligaciones contables y fiscales.
- Interdependencia: con la Presidencia como máxima responsable económica de la asociación; con el resto de la JD como miembro de la misma y en el desempeño de su función; con el Comité de Dirección,

con especial relación con las direcciones de Soporte, Desarrollo Organizativo y la Coordinación General; con las sedes autonómicas (Presidencia, tesorerías y coordinaciones) como referente para el adecuado funcionamiento financiero de las mismas.

Vocales

- Responsabilidades: las vocalías asumen una doble responsabilidad, como responsables de áreas de actividad específicas para las que la JD les haya designado y como miembros de la JD en tanto que asumen las decisiones colegiadas de este órgano como participantes del mismo.
- Interdependencia: dentro de la JD mantienen dependencia con respecto a la Presidencia, a la Vicepresidencia a la que esté asignado, en su caso, su área de actividad, a la Secretaría en lo que se refiere al cumplimiento de las obligaciones institucionales y a la Tesorería en lo que se refiere a los aspectos financieros de su área de actividad; en las juntas autonómicas deberán coordinar a las vocalías correspondientes de su área de responsabilidad; dentro del Comité de Dirección se relacionan con las direcciones con responsabilidades en el área de actividad correspondiente; con las sedes autonómicas, en función de las áreas de actividad de las que hayan sido designados como responsables por la JD.

Presidencias Autonómicas

- Responsabilidades: las presidencias autonómicas se integran en el Pleno de la Junta Directiva. En este marco, las presidencias forman parte del principal órgano de gobierno de la asociación y, por lo tanto deben orientar su participación desde una visión global para el conjunto e la asociación, sin menoscabo de la obligación de rendir cuentas sobre el gobierno de la sede autonómica a la que representa.
- Interdependencia: dentro de la JD mantienen dependencia con respecto a la Presidencia, a la Vicepresidencia que tenga responsabilidad sobre la relación con sedes autonómicas, a la Secretaría en lo que se refiere al cumplimiento de las obligaciones institucionales y a la Tesorería en lo que se refiere a los aspectos financieros. Adicionalmente mantendrán un canal de interlocución con la Coordinación General en los temas de gestión y supervisión de los equipos operativos.

10.1.2. Espacio de Gobierno – COMITÉS

Los Comités constituyen los órganos rectores de la actividad de la asociación. Su funcionamiento viene determinado por el [Reglamento unificado de comités](#).

Como órganos compuestos por personas de la JD Permanente, de las SSAA y del Comité de Dirección, y debido a las competencias atribuidas, los Comités tienen una función crítica en el funcionamiento de la Asociación:

- Trasladan el plano estratégico definido por la JD a una planificación de acciones de cuya aprobación y seguimiento se responsabiliza;

- Son la referencia para cada una de las áreas de actividad, tanto en el nivel operativo como en el de voluntariado y asociativo;
- Armonizan las líneas de acción del conjunto de la asociación con independencia del ámbito territorial en el que se ejecutan;
- Coordinan a los Grupos de Trabajo de voluntarios y las áreas temáticas de voluntariado de las ssaa de sus áreas de actividad;
- Trasladan, de manera informada, los asuntos relativos a políticas y estrategias de actuación, así como otros temas de relevancia al Pleno de la Junta Directiva.

Según se establece en el [Reglamento unificado de comités](#) las funciones internas del Comité tienen los siguientes componentes:

- Presidencia: asumida por el miembro de la JD Permanente con mayores competencias en el área de actividad (Presidencia, Vicepresidencia, Tesorería, Secretaría General, o vocal);
- Secretaría: asumida por el miembro del Comité de Dirección con competencias en el área de actividad (Coordinación General o Dirección del área correspondiente);
- Vocalías: resto de miembros del Comité.

Es importante señalar, para el buen funcionamiento de estos órganos de gobierno, la responsabilidad de sus miembros como canal de transmisión para el conjunto de la organización.

Los representantes de la Comisión Permanente, de las SSAA y del Comité de Dirección tienen la responsabilidad de llevar a los comités los temas de preocupación de dichos ámbitos y trasladar posteriormente las conclusiones y los debates desarrollados a los respectivos ámbitos a los que representan. De otra manera, la función de órgano delegado y la cadena de corresponsabilidad del resto de los órganos de gobierno y gestión quedarían interrumpidos, restando sentido y eficacia al papel de estos órganos.

Asimismo, es de especial relevancia la responsabilidad de coordinar, canalizar y dinamizar el funcionamiento de los Grupos de Trabajo de voluntarios, como espacios de participación, de conocimiento y con capacidad propositiva.

Las Áreas temáticas de voluntariado de las sedes, así como las vocalías de las Juntas Autonómicas deben establecer mecanismos de relación con los Comités correspondientes.

Adicionalmente el Pleno podrá decidir la creación de otros organismos de coordinación o participación (p.ej.: consejo de redacción) que deberán desarrollar los reglamentos de funcionamiento correspondientes, que serán aprobados por el Pleno de la Junta Directiva.

10.1.3. Espacio Gestión – COMITÉ DE DIRECCIÓN

Coordinación General

- Responsabilidad: la Coordinación General es la responsable del funcionamiento y adecuada gestión de toda la estructura de la organización, en todos los ámbitos de acción tanto de intervención como de gestión.
- Interdependencia: reporta a la JD, con una interlocución prioritaria y directa con la Presidencia y una interlocución colegiada, junto con los miembros del Comité de Dirección, con el resto de la JD, especialmente con vicepresidencias, Secretaría General y Tesorería; Dirige el Comité de Dirección y a través de este órgano colegiado garantiza la interlocución y el buen funcionamiento del conjunto con los órganos de gobierno y de gestión del conjunto de la asociación; en relación con las sedes autonómicas mantiene una relación directa, con el apoyo del Comité de Dirección, con las coordinaciones de sedes autonómicas, así como facilita el soporte necesario a las presidencias de sede autonómica; constituye también el referente para las coordinaciones de país en tanto figuras responsables de la gestión en un territorio.

Direcciones

- Responsabilidad: las direcciones son responsables directas del correcto funcionamiento y adecuada gestión de todos los elementos de la estructura de la organización en el ámbito de responsabilidad que corresponda a dicha dirección y, adicionalmente, son co-responsables, como miembros del órgano colegiado que es el Comité de Dirección, de las decisiones tomadas en dicho órgano, del cumplimiento de los acuerdos asumidos en el mismo y de contribuir a su adecuado funcionamiento.

- Interdependencia: con el Coordinador General como su responsable directo; con el resto de direcciones al efecto de potenciar el trabajo transversal orientado a procesos compartidos; con los miembros de la JD con responsabilidad en sus áreas de competencia; con los comités de los que forma parte y con los grupos asignados al área de actividad de la que es responsable; con las coordinaciones de SSAA y los equipos técnicos de las mismas en lo referente a sus áreas de competencia; con los equipos de terreno en los ámbitos de responsabilidad correspondientes; con sus responsables de unidad sobre los que deberá ejercer el liderazgo y dirección que corresponde.

Responsables de Unidad

- Responsabilidades: son responsables del adecuado funcionamiento y cumplimiento de objetivos asignados a su unidad.
- Interdependencia: con la dirección de departamento correspondiente como su responsable directo; con el resto de responsables de unidades de gestión al efecto de desarrollar su función bajo una orientación transversal y orientada a procesos compartidos; con los técnicos correspondientes en las SSAA y en el terreno; con los miembros de la JD, comités, grupos y voluntariado relacionados con su área de actividad y responsabilidad.

10.1.4. Espacios de Gestión - Coordinación de SSAA

Coordinación de Sede Autónoma

- Responsabilidad: la Coordinación de Sede Autónoma es la responsable del funcionamiento y adecuada gestión de la estructura de la organización en el territorio de la sede autónoma tanto en el ámbito de la gestión como de la intervención.
- Interdependencia: reporta a la Junta Autónoma, con una interlocución prioritaria y directa con la Presidencia en lo referente a los aspectos institucionales, estratégicos, de desarrollo asociativo y de orientación de la actividad, así como en la rendición de cuentas y seguimiento de la actividad; y a la Coordinación General, y por extensión al Comité de Dirección en todo lo referente a los aspectos de gestión, especialmente en los temas de gestión financiera, de recursos humanos y en la

coordinación de proyectos e intervenciones. Dirige el equipo operativo de la sede autonómica estableciendo los mecanismos de coordinación necesarios con los técnicos responsables de las distintas áreas de gestión e intervención.

10.1.5. Espacios de Gestión - Coordinación de País

Coordinación de País

- Responsabilidad: la Coordinación de País es la responsable del funcionamiento y adecuada gestión de la estructura de la organización en el país, así como de la representación institucional y jurídica de la asociación en el País debiendo ser vehículo de transmisión de los principios y valores de la asociación el País.
- Interdependencia: Por la especificidad de su posición, la Coordinación de País, mantiene tres niveles de relación / interdependencia. Con el Comité de Dirección, a través de la Dirección de Operaciones, como máximo responsable de la gestión de la asociación en el País. Con el Desk de su área geográfica, a efectos del seguimiento diario y la supervisión de las actividades y proyectos realizados en el País. Con la JD, a través de la Vicepresidencia responsable de Cooperación al Desarrollo, como representante institucional y jurídico, y como vehículo de los principios y valores de la asociación en el País.

10.1.6. Espacios de Participación – GRUPOS

El funcionamiento de los Grupos viene determinado por el [Reglamento/Protocolo creación y funcionamiento Grupos Trabajo](#).

Para el adecuado funcionamiento de los Grupos es crítica la función de transmisión y canalización que deben cumplir las personas responsables de las funciones claves de estos espacios.

Los Grupos estarán coordinados e informarán a los Comités de su área correspondiente, o al referente correspondiente en función de la acción que se proponga emprender. El referente voluntario del grupo debe actuar de canal hacia el Comité correspondiente y mantener un vínculo sistemático con dicho órgano de gobierno, en tanto los grupos como tal representan un espacio de participación (propositivo, dinamizador, supervisor), pero no de gobierno ni de gestión.

La persona responsable procedente del operativo debe garantizar el soporte necesario para el adecuado funcionamiento del grupo, así como la adecuada

canalización de los acuerdos, solicitudes o necesidades a las unidades organizativas correspondientes. Todo referente operativo de un grupo responderá a estos efectos a una dirección de departamento para garantizar la adecuada coordinación en el marco del Comité de Dirección.

10.2 ÁMBITO TERRITORIAL

El funcionamiento en los diferentes ámbitos territoriales deberá seguir la misma filosofía que la definida en el apartado anterior.

En cualquier caso, cabe señalar el papel de la Presidencia de sede autonómica como vehículo entre la sede que representa y el conjunto de la organización. Por lo tanto la Presidencia será la responsable de llevar al

Pleno de la JD las temáticas oportunas originadas en su sede, de reportar sobre su funcionamiento y del adecuado cumplimiento de las normas institucionales en el territorio correspondiente. Igualmente es responsable de la adecuada traslación de los acuerdos tomados y las temáticas debatidas tanto a la JA como a la Coordinación de la sede autonómica.

Así mismo, cabe destacar la responsabilidad de la Coordinación de sede como responsable de la gestión en el territorio correspondiente, en informar de manera transparente y rendir cuentas al Comité de Dirección de todos los aspectos relativos a la gestión de la sede.

10.3 ÁREAS DE ACTIVIDAD

Consideramos áreas de actividad al conjunto de órganos, unidades organizativas, y personas voluntarias involucradas en una temática de intervención (cooperación, inclusión, movilización...).

Estas áreas de intervención son el espacio para la integración, relación y vinculación de todos los elementos de la organización, tal y como se refleja en el [*Plan de Dinamización de la vida asociativa*](#).

Cualquier área de actividad tendrá, al menos, un referente en la JD y otro en el Comité de Dirección, alrededor de los cuales se organizará la adecuada integración de las diversas entidades y personas implicadas en dicho área.

11. Procesos

Al objeto de ordenar los procesos de funcionamiento y tener una visión y un lenguaje compartidos sobre los mismos, la asociación ha definido un Mapa de Procesos que los estructura en tres niveles: procesos estratégicos, procesos de Misión y procesos de Soporte.

Las áreas de Procesos Estratégicos son:

- A.1. Principios y valores
- A.2. Funcionamiento Institucional del Desarrollo Asociativo
- A.3. Planificación
- A.4. Ética, Auditoría interna, Calidad y Evaluación

Las áreas de Procesos de Misión son:

- B.1. Desarrollo Asociativo
- B.2. Acción Humanitaria
- B.3. Cooperación al Desarrollo
- B.4. Sensibilización
- B.5. Voluntariado
- B.6. Enfoque de derechos humanos con perspectiva de género

Las áreas de Procesos de Soporte son:

- C.1. Captación de recursos financieros
- C.2. Logística y gestión de recursos materiales
- C.3. Desarrollo y gestión de personas
- C.4. Gestión económica y financiera
- C.5. Sistemas organizativos y desarrollo tecnológico
- C.6. Gestión del conocimiento
- C.7. Comunicación externa e imagen corporativa
- C.8. Comunicación interna

La definición, actualización y modificación de los procesos y procedimientos de funcionamiento de la organización se recogen en el Inventario de Documentos de Procesos que constituye un censo en continua evolución. Los documentos del Inventario serán aprobados por la **Junta Directiva** o por el **Comité de Dirección** en función de su alcance y contenido.

12. Herramientas de planificación y seguimiento

12.1 - PLANIFICACIÓN

Están establecidos tres niveles de planificación: estratégica, de objetivos anuales y presupuestarios.

El objetivo es implantar herramientas que permitan cubrir estos tres niveles de planificación en todos los ámbitos territoriales de la organización.

Según esta orientación los instrumentos a desarrollar serían para cada ámbito:

Médicos del Mundo España:

- a. **Plan Estratégico** (Vigente en la actualidad el Plan Estratégico 2007-2010). La responsabilidad y liderazgo para su elaboración corresponde a la JD. El proceso de elaboración será participativo y perseguirá que se involucren todos los estamentos y ámbitos de la asociación. Será validado por la Asamblea.
- b. **Plan de Objetivos anuales.** El liderazgo del proceso corresponde a la Presidencia por delegación del Pleno de la JD. La responsabilidad para su elaboración corresponde al Comité de Dirección, siguiendo los criterios y orientaciones generales marcados por la JD y actuando bajo el liderazgo de la

Presidencia. El proceso de elaboración será participativo, potenciando la definición de objetivos y líneas de trabajo transversales, inter-departamentales y con implicación de diversas áreas de actividad y ámbitos territoriales. Los responsables de unidad y coordinaciones de sede y de país deberán asumir una responsabilidad específica y crítica en este proceso. La planificación final será validada por la JD.

- c. **Presupuesto anual.** La responsabilidad y liderazgo para su elaboración corresponde al Comité de Dirección, siguiendo los criterios y orientaciones generales marcados por la JD, con especial implicación de la Tesorería de la asociación. El proceso de elaboración seguirá el principio de co-responsabilidad, a través de la participación activa de los responsables de unidad y de las coordinaciones de sede y de país. El Comité de Dirección será el órgano responsable de proponer al Pleno de la JD el presupuesto final para su discusión y aprobación.

Sedes Autonómicas:

- d. **Estrategias de Desarrollo de Sede.** La responsabilidad y liderazgo para su elaboración corresponde a la Junta Autonómica. El proceso de elaboración será participativo y perseguirá la movilización del voluntariado y de las personas asociadas en el territorio, así como de los equipos técnicos de la sede. La Presidencia de la sede deberá presentar la Estrategia de Desarrollo en el Pleno de la JD para su aprobación.
- e. **Plan de objetivos anuales:** La sede autonómica participará en el proceso de elaboración de objetivos anuales del conjunto de la asociación. A través de este proceso, se definirán los objetivos generales de la asociación, así como los objetivos anuales específicos para cada una de las sedes. El liderazgo del

proceso corresponde a la Presidencia de la sede. La responsabilidad de su adecuada ejecución será de la Coordinación de la sede y de su equipo. La validación será por parte de la JA. Los objetivos específicos de las sedes serán comunicados al Pleno de la JD, a través de la Dirección de Desarrollo Organizativo.

- f. **Presupuesto anual:** Los presupuestos de las sedes formarán parte del presupuesto anual de la asociación y serán elaborados siguiendo el mismo proceso, metodología y estructura. El liderazgo y responsabilidad de su elaboración corresponde a la Coordinación de sede. Deberá contar con el visto bueno de la JA antes de su consolidación y presentación al Pleno de la JD, por parte del Comité de Dirección.

Sedes país:

- g. **Estrategias país.** Debe ser el documento de referencia para las actuaciones de la asociación en el país (Pendiente de desarrollar metodología y contenido).
- h. **Plan de objetivos anuales.** La sede país participará en el proceso de elaboración de los objetivos anuales del conjunto de la asociación. Adicionalmente se tenderá a la elaboración de un plan de objetivos anuales específicos del país que constituirá una guía de seguimiento sobre la actuación en el país superando el seguimiento basado únicamente en los proyectos, persiguiendo una visión más integral y orientada al cumplimiento de la estrategia país (pendiente de desarrollar metodología y contenido).
- i. **Presupuesto país.** Los presupuestos del país, englobarán los presupuestos de los proyectos y permitirán una visión del conjunto del territorio – país, superando el enfoque de proyectos. Estos presupuestos país formarán parte del presupuesto anual de la asociación y serán elaborados siguiendo el mismo proceso, metodología y estructura. El liderazgo y responsabilidad corresponderán a la Coordinación de país y al responsable de la unidad geográfica correspondiente. Serán validados por el Comité de Dirección y sometidos a la validación de la JD dentro de los presupuestos anuales de la asociación.

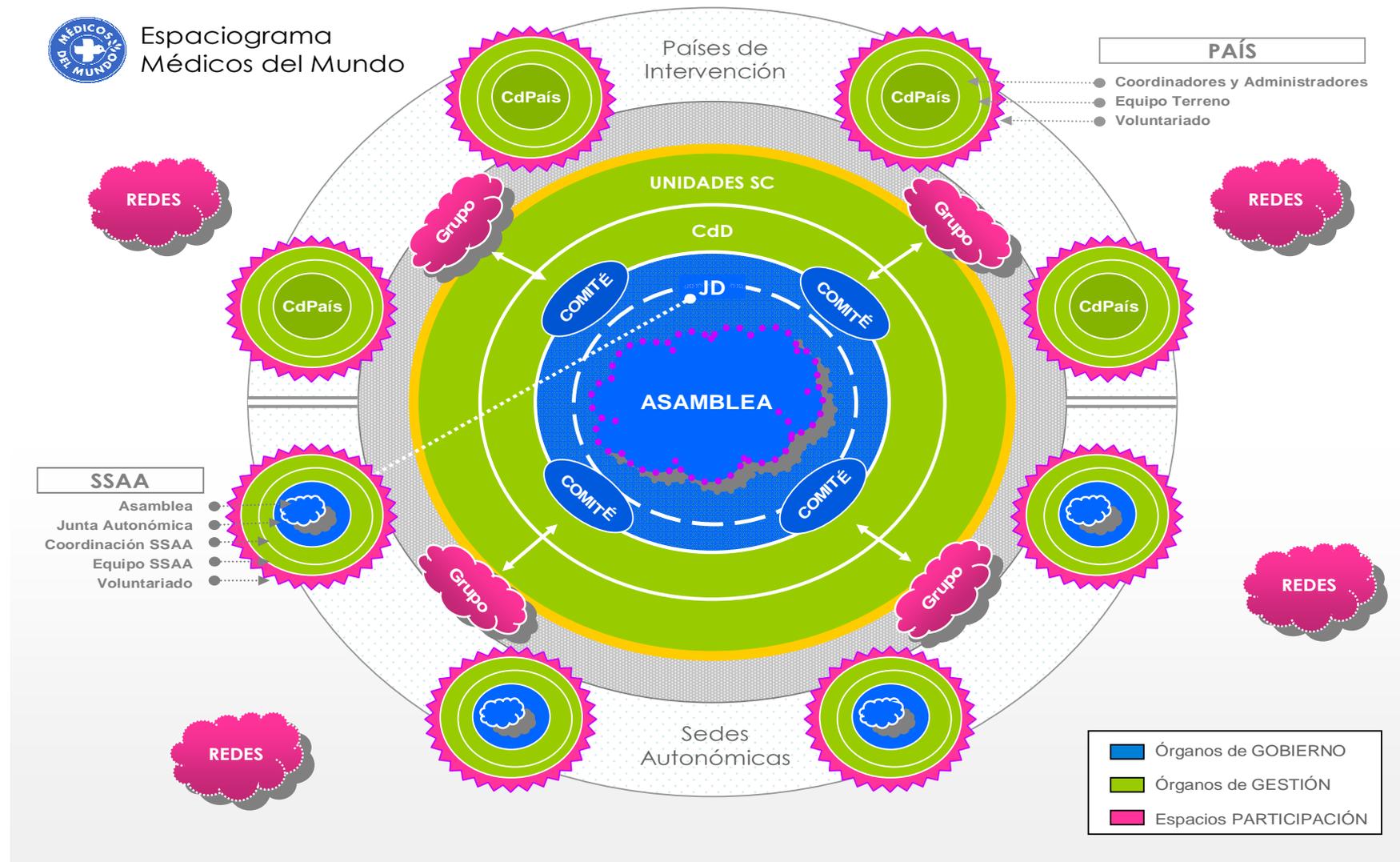
12.2 - SEGUIMIENTO Y CONTROL DE GESTIÓN

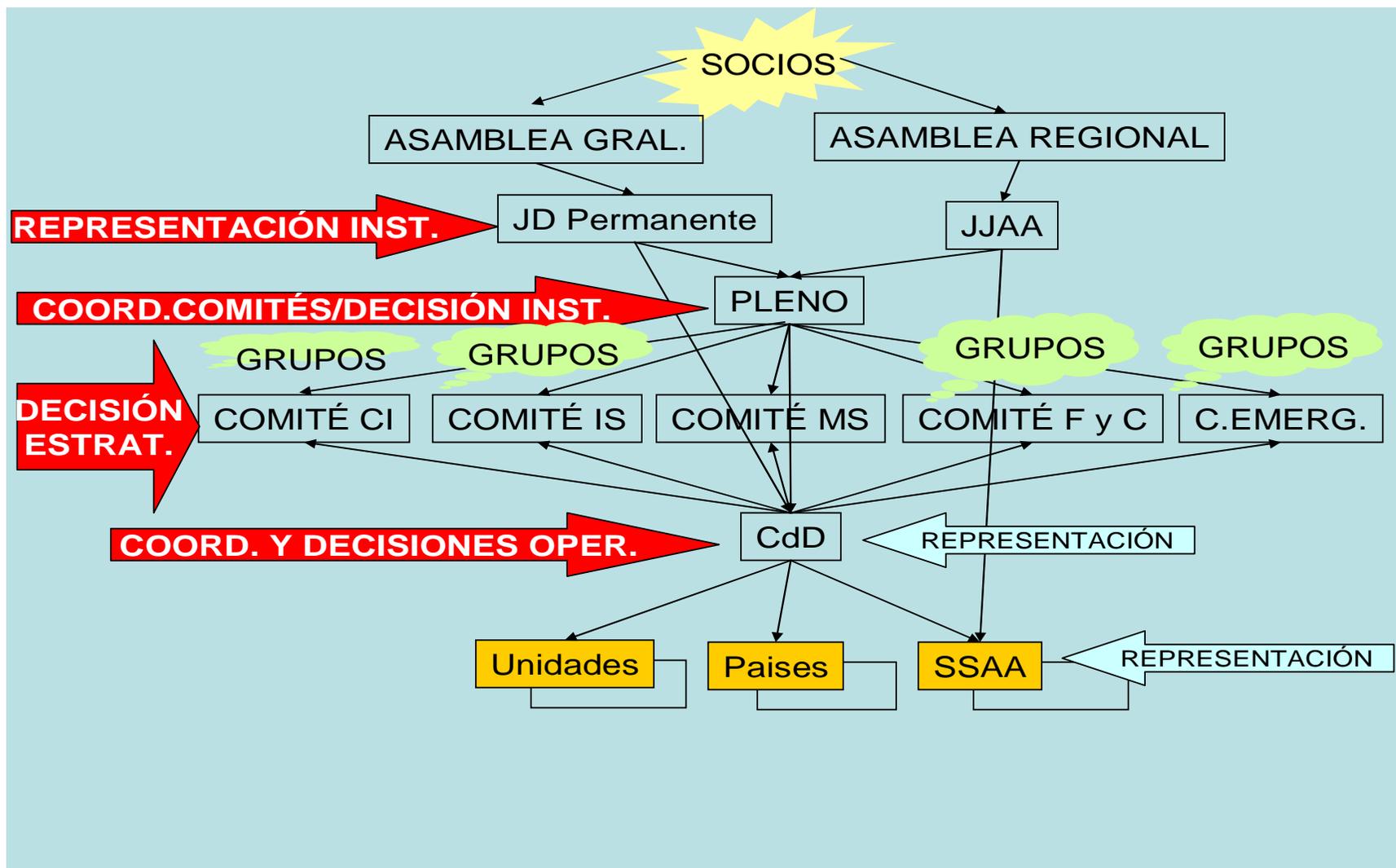
Se definirán instrumentos de seguimiento de la actividad y de control de gestión basados en criterios de transparencia y acceso a la información para todos los ámbitos geográficos de la asociación: para el conjunto de la asociación, para cada sede autonómica y para cada país.

Estos instrumentos ofrecerán, al menos, el seguimiento de la planificación de objetivos anuales con carácter cuatrimestral y el seguimiento presupuestario con carácter mensual.

El seguimiento presupuestario mensual se complementará en el ámbito del conjunto de Médicos del Mundo con un conjunto de indicadores sobre tesorería, recursos humanos, fuentes de financiación (pública y privada) consolidados en una herramienta de “**Seguimiento de la gestión**”.

Asimismo se contará con un informe de carácter bimestral que consolide la información de seguimiento sobre el conjunto de los proyectos llevados a cabo por la organización que constituirá una herramienta de “**Seguimiento de la intervención**”.





MAPA DE PROCESOS DE MÉDICOS DEL MUNDO

