

# Cómo elaborar un manual de políticas institucionales:

Una guía práctica para organizaciones no-gubernamentales en América Latina

**Cómo elaborar un manual de políticas institucionales:  
Una guía práctica para organizaciones no-gubernamentales en América Latina**

2015 por Victoria Wigodzky y Martha Farmelo está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.



Esta guía fue elaborada con apoyo de la **Fundación William and Flora Hewlett**. Las opiniones expresadas pertenecen a las autoras y no necesariamente reflejan las opiniones de la Fundación.

Este documento es un producto en proceso, por lo cual se agradece cualquier retroalimentación o sugerencia para mejorarlo.

Favor de escribir a [vicwigo@gmail.com](mailto:vicwigo@gmail.com) y [martha.farmelo@gmail.com](mailto:martha.farmelo@gmail.com).

### Cita sugerida:

Wigodsky, Victoria y Martha Farmelo. "Cómo elaborar un manual de políticas institucionales: Una guía práctica para organizaciones no-gubernamentales en América Latina", elaborado con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation, 2015.

# Índice

<b>Sección 1: Introducción y cómo usar esta guía</b> .....	4
<b>Sección 2: ¿Por qué es importante un manual institucional?</b> .....	5
2.1 ¿Te identificas con algunos de estos ejemplos o has oído estos reclamos? .....	5
2.2 ¿Para qué un manual? .....	5
2.3 Manual institucional versus manual de procedimientos .....	6
e Ejemplo: Tablas para la documentación de procedimientos .....	6
2.4 Algunos consejos para establecer políticas institucionales .....	8
<b>Sección 3: Componentes clave de un manual institucional</b> .....	8
3.1 Resumen de los contenidos .....	8
e Ejemplo: Índice de un manual institucional .....	9
3.2 Sobre la organización .....	10
3.3 Estructura y organigrama .....	11
e Ejemplo: Organigrama .....	12
e Ejemplo: Listado de categorías y puestos .....	13
e Ejemplo: Descripciones de puesto .....	14
3.4 Políticas de recursos humanos .....	15
e Ejemplo: Escala salarial o tabulador de sueldos .....	16
e Ejemplo: Tabla registro de horarios en oficina y trabajo a distancia .....	18
e Ejemplo: Política de selección y contratación de miembros del equipo y consultores externos ..	19
e Ejemplo: Política de viajes, cursos y representación institucional .....	21
e Ejemplo: Cobro de honorarios por participación en eventos .....	21
e Ejemplo: Política de reembolsos y adelantos .....	22
e Ejemplo: Política de conflicto de interés .....	24
3.5 Gestión del equipo .....	25
e Ejemplo: Protocolo para la toma de decisiones .....	26
e Ejemplo: Sistema de retroalimentación y evaluación de desempeño .....	30
Sobre el cuidado y el autocuidado del equipo de trabajo .....	38
e Ejemplo: Política de resolución de conflictos .....	38
e Ejemplo: Política de disciplina progresiva y desvinculación .....	41
3.6 Otros temas a incluir .....	41
e Ejemplo: Política de usos de la información .....	42
e Ejemplo: Política de discriminación o acoso .....	43
Sobre políticas de seguridad .....	44
3.7 Posibles anexos .....	45
<b>Sección 4: Sobre el proceso</b> .....	46
4.1 Consideraciones generales .....	46
4.2 La persona responsable .....	47
4.3 Instancias de consulta externa, revisión y actualización .....	47
e Ejemplo: El proceso: Un paso a paso para elaborar un manual institucional .....	47
4.4 Sobre el trabajo con consultoría externa .....	49
<b>Sección 5: Recursos consultados</b> .....	50
<b>Sobre las autoras</b> .....	50
<b>Agradecimientos</b> .....	51

## Sección 1

# Introducción y cómo usar esta guía



Pocas organizaciones no-gubernamentales (ONGs) comienzan su recorrido institucional con un manual, sino que enfocan su energía en la misión, las estrategias y las acciones programáticas. La mayoría de las organizaciones va desarrollando ciertos lineamientos sobre políticas de recursos humanos y otros asuntos operativos sobre la marcha y los transmiten de manera *ad hoc*, oralmente o por mail, sin formalizarlos o ponerlos por escrito. Más adelante, en la medida en que la organización busca mayor institucionalización, previsibilidad y permanencia, puede ser útil contar con un manual institucional que recoja y formalice acuerdos, políticas y prácticas, y que se pueda ir revisando y adaptando a las necesidades, la estructura y la evolución del grupo<sup>1</sup>.

La necesidad de formalizar reglas claras a veces aparece como una forma de resolver diferencias o dificultades, pero no hace falta esperar un problema para definir la estructura y las políticas internas. La misión de la organización es tan importante que amerita, si no obliga, a contar con estructuras y procesos justos, explícitos y eficientes que faciliten su realización.

Decidir elaborar un manual institucional suele ser más fácil que establecer sus contenidos y su enfoque. Existen muchos ejemplos y no hay un “modelo” preferible. Un manual es un “documento vivo” y, como tal, es importante mantenerlo actualizado para que se adecúe a la etapa organizacional y las mejores prácticas existentes.

Es importante recordar que cada país se rige por su propia normativa laboral y de recursos humanos. Ante cualquier duda, se recomienda consultar con un abogado o experto en recursos humanos del país en cuestión para asesorarse sobre la legislación vigente<sup>2</sup>. No obstante, se espera que esta guía brinde un panorama general sobre posibles contenidos, herramientas y otros temas a tener en cuenta.

## Cómo usar esta guía

Esta guía fue elaborada para organizaciones no-gubernamentales de América Latina y se nutre de sus experiencias, inquietudes y desafíos. Además de reflexiones conceptuales y consejos prácticos, contiene varios ejemplos de herramientas o materiales que pueden ser adaptados para distintos grupos<sup>3</sup>. Se puede hacer click en los ejemplos marcados con  Guardar documento para acceder a los documentos en versión Microsoft Word y adaptarlos fácilmente. También se puede acceder a todos los documentos haciendo click en el clip de la izquierda  para ver los adjuntos.

Las secciones están ordenadas comenzando por algunos conceptos sobre la importancia y la utilidad de un manual, luego desarrollando una secuencia típica de los contenidos y concluyendo con el proceso para su elaboración, pero no hay un orden rígido a seguir. Se sugiere ojear los contenidos de cada sección, pero se puede saltar de una sección a otra, tomando lo que sirve y obviando el resto. Las secciones y los ejemplos se relacionan entre sí, por lo cual se incluyen algunos hipervínculos que llevan a otras partes del documento a modo de facilitar su navegación y aprovechamiento.

---

1 Cortés, Carlos. “Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas”, Cuaderno de Gestión 7, Fundación Luis Vives, 2009, p. 31. Disponible en: [http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno\\_Gestion\\_7\\_FINAL.pdf](http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno_Gestion_7_FINAL.pdf).

2 Se sugiere tener en cuenta, por ejemplo, estándares existentes laborales y de contratación, legislación sobre privacidad, seguridad en el ambiente laboral, remuneración e indemnización, etc. HR Council for the NonProfit Sector. Disponible en: <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/policies-guideline.cfm#defining>. Puede resultar necesario realizar múltiples consultas en el caso de organizaciones con equipos de trabajo en distintos países.

3 Salvo donde se indique, las herramientas fueron elaboradas por las autoras, en base a revisión de distintos manuales institucionales y materiales mencionados en la sección de recursos consultados y agradecimientos.

## Sección 2

# ¿Por qué es importante un manual institucional?

## 2.1 ¿Te identificas con algunos de estos ejemplos o has oído estos reclamos en tu organización?

- Inviertes mucho tiempo cuando los integrantes de tu equipo se te acercan con las mismas preguntas una y otra vez: ¿Cuándo me podía tomar vacaciones? ¿La organización me paga viáticos si voy a una reunión afuera de la oficina? ¿Puedo participar en tal curso?
- Persisten los pedidos de vacaciones o licencias que van en contra de lo dicho sobre lo que está permitido.
- Hay poca o nula orientación para nuevos integrantes, se sienten perdidos sobre cómo funciona la organización y la curva de aprendizaje para adaptarse y comenzar a aportar al trabajo es innecesariamente larga.
- Existen repetidas quejas sobre un padrón de discrecionalidad en los procesos de contratación, las negociaciones y los beneficios que reciben distintas personas. Por ejemplo, a algunos se les permite trabajar desde casa y a otros no, y nadie sabe si realmente se puede o cómo acceder a esta posibilidad.
- Cuando surgen conflictos entre compañeros hay incertidumbre sobre a quién acudir y cómo resolverlos. Los conflictos y las disconformidades rápidamente se transforman en rumores o “radio-pasillo” al no haber canales institucionales claros.
- Hay poca claridad y repetidos reclamos por mayor retroalimentación y oportunidades de desarrollo profesional. Los integrantes del equipo no saben si están haciendo bien o mal su trabajo, y si ello conlleva alguna consecuencia (positiva o negativa).

## 2.2 ¿Para qué un manual?

Un manual institucional es un documento interno que formaliza lo informal y hace explícito lo implícito, estableciendo políticas básicas de funcionamiento y criterios orientadores de actuación. Un manual no asegura la institucionalidad, la resolución de conflictos o la eliminación de la discrecionalidad, ni establece por sí sólo la cultura y las prácticas organizacionales, pero sí contribuye a generar certidumbre, previsibilidad y reglas claras. Además, si está bien elaborado a través de un [proceso transparente y participativo](#), puede enriquecer la misión y la legitimidad de la organización, en la medida en que demuestre coherencia entre lo que la organización expone a nivel externo y sus prácticas internas. En resumen, un manual puede servir para:

- Evitar tener que repetir y rever una larga serie de temas y decisiones una y otra vez.
- Establecer una igualdad de criterios, previniendo situaciones de discrecionalidad con ciertos integrantes.
- Consensuar y transmitir el valor que se le brinda a la gestión y al bienestar de los miembros del equipo, explicitando tanto las expectativas de la organización hacia los integrantes, como los beneficios que se les ofrece.

- Facilitar la gestión cotidiana y la toma de decisiones, brindando mayor transparencia y objetividad.
- Ayudar a descentralizar y despersonalizar la toma de decisiones<sup>4</sup>, por ejemplo en organizaciones donde hay demasiada dependencia en el / la Director / a Ejecutivo / a, fortaleciendo el rol del Consejo Directivo y otros ámbitos de gestión tales como las áreas administrativas y de finanzas.

¿La formalización de estructuras, políticas y prácticas implica burocratizar, o perder flexibilidad o agilidad? Al contrario. Puede ayudar a evitar la arbitrariedad en distintos contextos, en organizaciones tanto chicas como grandes. Al brindar mayor claridad y certeza, puede aumentar la comodidad de los miembros del equipo, aportar a la comunicación interna, y mejorar el rendimiento y el clima organizacional. Por supuesto, cualquier manual debe tener en cuenta las características (tamaño, cultura, integrantes, etc.), las necesidades y la etapa de cada organización, y ajustar el grado de formalización y elegir las herramientas más adecuadas según el caso. Por ejemplo, un [protocolo para la toma de decisiones](#) o una [tabla registro de horarios](#) y vacaciones puede ser imprescindible para una organización grande, compleja, o en etapas de crecimiento, e innecesario o prematuro en una organización chica o incipiente.

## 2.3 Manual institucional versus manual de procedimientos

Es importante no confundir políticas con procedimientos. Una política es una regla, por ejemplo, que una organización adelanta dinero para viajes, mientras que un procedimiento es un proceso, por ejemplo, los pasos para solicitar el adelanto. Algunas organizaciones documentan procesos y procedimientos administrativos, financieros y contables en su manual institucional. Otras optan por tener un manual institucional más enfocado en políticas y lineamientos básicos y un manual aparte que documenta procedimientos y circuitos a seguir. Si los procedimientos son sencillos y no demasiado numerosos (sobre todo en caso de organizaciones jóvenes y / o pequeñas), se pueden incluir como anexo al manual institucional. En todo caso, hay que tener claridad entre ambos conceptos.



### Ejemplo: Tablas para la documentación de procedimientos

Guardar documento

#### Tablas para la documentación de procedimientos

Se pueden utilizar alguna de las siguientes tablas sencillas para documentar procedimientos de diferente envergadura.

#### Ejemplo 1

Proceso	Quién	Cuándo
<b>Libros para la biblioteca institucional</b>		
Dar todos los libros a la Asistente de administración o pasante para ser ingresados y registrados	Todos	Ni bien se reciban
Colocar el sello organizacional, registrar en el inventario institucional y ubicar en el estante	Asistente de administración o pasante	A las 48 hs. de recibido el material

<sup>4</sup> Cortés, Carlos. "Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas", Cuaderno de Gestión 7, Fundación Luis Vives, 2009, p. 29-30. Disponible en: [http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno\\_Gestion\\_7\\_FINAL.pdf](http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno_Gestion_7_FINAL.pdf).

Mandar correo electrónico a todo el equipo con el listado de nuevos libros	Asistente de administración	Último día de cada mes
<b>Modificaciones a este documento de procedimientos</b>		
Proponer modificaciones o agregados con control de cambios y avisar a la Directora de administración por email	Quien propone	Dentro de 24 hs.
Revisar cambios y mandar a todo el equipo con control de cambios	Directora de administración	Dentro de 48 hs.
Acusar recibo y / o hacer comentarios si hace falta	Todos	Dentro de 5 días hábiles
Asegurar el acuse de recibo de todos y aceptar control de cambios / dejar documento en limpio	Directora de administración	Dentro de 5 días hábiles

## Ejemplo 2

**DE:** Dirección Ejecutiva

**CC:** Coordinación de Comunicación

**CDI:** Coordinación de Desarrollo Institucional

**AS:** Área Sustantiva

**CFA:** Coordinación de Finanzas y Administración

Actividad	Responsable	Descripción
<b>1. Reclutamiento y selección de personal nuevo</b>		
Elaboración de perfil de puestos	Participan: AS, CDI, CFA Responsable: CDI	AS define con CDI y CFA.
Convocatoria	Participan: AS, CDI, CFA, CC Responsable: CDI	Una vez definido el perfil del puesto, se define qué tipo de convocatoria (abierta o cerrada) y en dónde se difundirá. Lo difunde CC.
Evaluación	Participan: AS, CDI, CFA y DE Responsable: AS y CDI  Integración del Comité por el AS y la CDI	CDI recibe y filtra los CVs y entrega al AS los que considera pertinentes (el número de CVs variará dependiendo el caso). AS decide a qué CVs entrevista el comité. El comité realiza las entrevistas. Usan una hoja de evaluación y la CDI las integra a un archivo con los y las candidatas. La CDI solicita referencias del o de la candidata final. En caso de que no cumpla con los requisitos, se revisarán las referencias del segundo lugar y si ocurre lo mismo, del tercer lugar. La DE entrevista y toma la decisión final, sólo para puestos con un proyecto o decisiones estratégicas a cargo.
<b>2. Contratación</b>		
Ofrecimiento del puesto	Participan: AS, CFA y CDI Responsable: CDI	CDI hace el ofrecimiento del puesto y negocia con el / la candidato / a. CFA se encarga de los trámites administrativos de contratación.

## 2.4 Algunos consejos para establecer políticas institucionales

- Tomar como punto de partida las pautas de actuación que ya se vienen utilizando (pensar de qué manera se ha lidiado con un asunto determinado en el pasado) y aclararlas, profundizarlas o modificarlas según el caso.
- Definir y comunicar desde un primer momento quien será [consultado o informado](#) en cada etapa de elaboración del manual, y quien deberá aprobar las políticas antes de ser incorporadas.
- Usar lenguaje claro y sencillo: evitar lingo y conceptos laborales-legales complejos, y definir y utilizar terminología de manera consistente. Cualquier integrante de tu equipo debería poder entender el manual.
- Asegurar que el contenido sea imparcial y fomente un tratamiento justo y consistente, y que las políticas sean equitativas para todas las personas de la organización, ante situaciones equivalentes y para puestos y responsabilidades similares.
- Asegurar que cada estándar o norma establecida tenga sólo un significado (es decir, evitar posibles múltiples interpretaciones de una misma política).
- Pensar que, si bien el manual es un documento vivo sujeto a actualización, la política debe durar al menos dos o tres años.
- Pueden aparecer excepciones, por eso, evitar usar las palabras “siempre” y “nunca”. Establecer explícitamente que toda excepción debe ser justificada con evidentes razones para ello<sup>5</sup>.
- No obstante, en algunos casos puede ser útil aclarar que el estándar que se establece aplicará en todas las situaciones, sin excepción. Por ejemplo, en casos de violencia en el trabajo, se puede escribir: “La violencia en el ámbito laboral no será tolerada bajo ninguna circunstancia”.
- Siempre adaptar cualquier ejemplo de política a las especificidades de la organización<sup>6</sup>.

### Sección 3

## Componentes clave de un manual institucional

### 3.1 Resumen de los contenidos

En general, estos son los aspectos más comunes que se cubren en un manual institucional, aunque no es necesario tener respuestas o políticas para cada tema para empezar a elaborarlo. Asimismo, se pueden incluir hipervínculos a la página web de la organización para acceder a la información más actualizada.

5 Cortés, Carlos. “Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas”, Cuaderno de Gestión 7, Fundación Luis Vives, 2009, p. 29-30. Disponible en: [http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno\\_Gestion\\_7\\_FINAL.pdf](http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno_Gestion_7_FINAL.pdf).

6 HR Council for the NonProfit Sector. Disponible en: <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/policies-guideline.cfm>, traducción y adaptación propia, Junio 2015 y Cortés, Carlos. “Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas”, Cuaderno de Gestión 7, Fundación Luis Vives, 2009, p. 33. Disponible en: [http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno\\_Gestion\\_7\\_FINAL.pdf](http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno_Gestion_7_FINAL.pdf).





## Ejemplo: Índice de un manual institucional

 Guardar documento

### Índice de un manual institucional

[Incluir fecha de elaboración inicial, última actualización e información de contacto para sugerencias, comentarios o dudas]

- **Sobre la organización**
  - Breve historia de la organización
  - Misión y visión
  - Valores institucionales
  - Resultados buscados, estrategias básicas y áreas de trabajo
  - Redes y alianzas estratégicas
  - Órganos de gobierno
  - Planificación estratégica, monitoreo y evaluación
  - Sustentabilidad financiera
  
- **Estructura y organigrama**
  - Organigrama
  - Listado de categorías y puestos
  - Descripciones de puesto [o como anexo]
  
- **Políticas de recursos humanos**
  - Modalidades de contratación
  - Escala salarial y criterios
  - Prestaciones laborales
    - Feriados
    - Vacaciones
    - Permisos de enfermedad, licencias y tiempo personal
    - Licencia por maternidad y paternidad (en casos de nacimiento y adopción)
    - Seguro médico
    - Seguro de vida
    - Planes de jubilación
    - Días compensatorios por viajes y / o trabajo durante fines de semana
  - Horarios de oficina
  - Trabajo a distancia
  - Selección, contratación y orientación del personal
    - Miembros del equipo
    - Consultores y asesores externos
    - Pasantes / voluntarios / becarios
  - Oportunidades de desarrollo profesional
    - Capacitaciones
    - Viajes, cursos y representación institucional
      - Cobro de honorarios por participación en eventos
  - Política de reembolsos y adelantos

- Representación institucional y relación con medios de comunicación
  - Uso de mails, redes sociales y otras políticas de comunicación interna y externa
  - Conflictos de interés
  - Transparencia, confidencialidad y derechos de autor
  - Uso de materiales o equipos de la organización
  - Cuidado del medioambiente
  - Protocolo de seguridad
  
  - **Gestión del equipo**
    - Comunicación interna, participación y toma de decisiones
    - Sistema de retroalimentación y evaluación de desempeño
    - Cuidado y autocuidado del equipo de trabajo
    - Resolución de conflictos
    - Discriminación o acoso
    - Desvinculación de la organización y rescisión de contrato
  
  - **Anexos**
- 

A continuación, se presentan sugerencias o ejemplos para cada uno de los componentes.

## 3.2 Sobre la organización

Aquí se suele cubrir la siguiente información, la cual es sumamente útil para orientar a nuevos miembros del equipo que se vayan integrando a la organización.

- **Breve historia de la organización**
- **Misión y visión**
- **Valores institucionales**

Puede ser conveniente y enriquecedor consensuar los valores institucionales con todo el equipo en una jornada de trabajo en la cual se reflexione sobre los valores que rigen la organización –a nivel interno y externo– y sobre como esos valores se materializan en políticas, prácticas y conductas concretas en el día a día.

- **Resultados buscados, estrategias básicas y áreas de trabajo**
- **Redes y alianzas estratégicas**

Si las redes y las alianzas existen, puede ser útil sistematizarlas y hacerlas explícitas, teniendo en cuenta que éstas suelen evolucionar en el tiempo y que es importante mantenerlas actualizadas para que todos los integrantes manejen la misma información. Algunas organizaciones también incluyen públicos destinatarios o actores con los cuales buscan relacionarse (por ejemplo, a quienes apuntan sus productos de investigación).

- **Órganos de gobierno**
  - **Consejo Directivo**
  - **Asamblea de Socios**

Se incluye una breve explicación de estos órganos de gobierno, según existan, y sus características básicas. Por ejemplo, número de integrantes, plazos para los miembros del Consejo, cantidad de reuniones, responsabilidades básicas, nombres y afiliaciones profesionales de Consejeros actuales. Se puede indicar su relación con los miembros del equipo (por ejemplo, si existe un Consejero que cumple un rol de enlace con el equipo, como se menciona en la [política de resolución de conflictos](#)). No se repiten los estatutos, sino que se comparte la información más esencial para que los miembros del equipo comprendan el sistema de gobernanza de la organización. Si existe un reglamento básico de funcionamiento, se puede considerar incluirlo como [anexo](#).

- **Planificación estratégica, monitoreo y evaluación**

Se incluye una breve descripción del proceso de planificación estratégica, si está establecido y se realiza en cierto plazo determinado (por ejemplo, cada tres o cinco años con planes operativos anuales que se generan cada enero). Se deja en claro de qué manera se monitorea y se evalúa el impacto del trabajo de la organización (en general y por proyectos). Por ejemplo, si se diseñan indicadores durante el proceso de planificación y se revisan dos o tres veces por año en reuniones de equipo generales y / o por área, o si se organizan sesiones de reflexión y aprendizaje cuando culmina un proyecto para revisar qué funcionó bien y qué no.

- **Sustentabilidad financiera**

Aquí se puede brindar información básica sobre la estrategia de sustentabilidad financiera (por ejemplo, combinar fundaciones filantrópicas internacionales con donantes individuales nacionales e internacionales) y listar los principales donantes de la organización con porcentajes del presupuesto total que cubre cada uno y / o montos, dependiendo del nivel de transparencia financiera interna que se quiera tener y teniendo en cuenta la necesidad de actualizarlo anualmente. También se incluyen políticas relevantes, por ejemplo bajo qué condiciones la organización acepta financiamiento de entidades gubernamentales, o acepta consultorías, si lo hace.

### 3.3 Estructura y organigrama

Es importante explicitar la estructura básica, cómo el grupo se organiza para realizar su trabajo y quién coordina o supervisa a quién. Por ello, se sugiere elaborar tres elementos: un organigrama, un listado de categorías y puestos, y descripciones de puesto.

- **Organigrama**

El nivel de detalle del organigrama depende de cómo se va a usar y si se quiere tener una versión interna y otra externa. Por ejemplo, si se trata de un producto público como para la página web, puede ser más general y se pueden indicar simplemente áreas y programas sin nombrar a las personas, o incluir cargos sin nombres. Para el manual institucional, el objetivo puede ser diferente y requerir una versión más detallada (incluyendo cargos, nombres, porcentajes de dedicación si no son 100 por ciento, si son consultores, etc.).

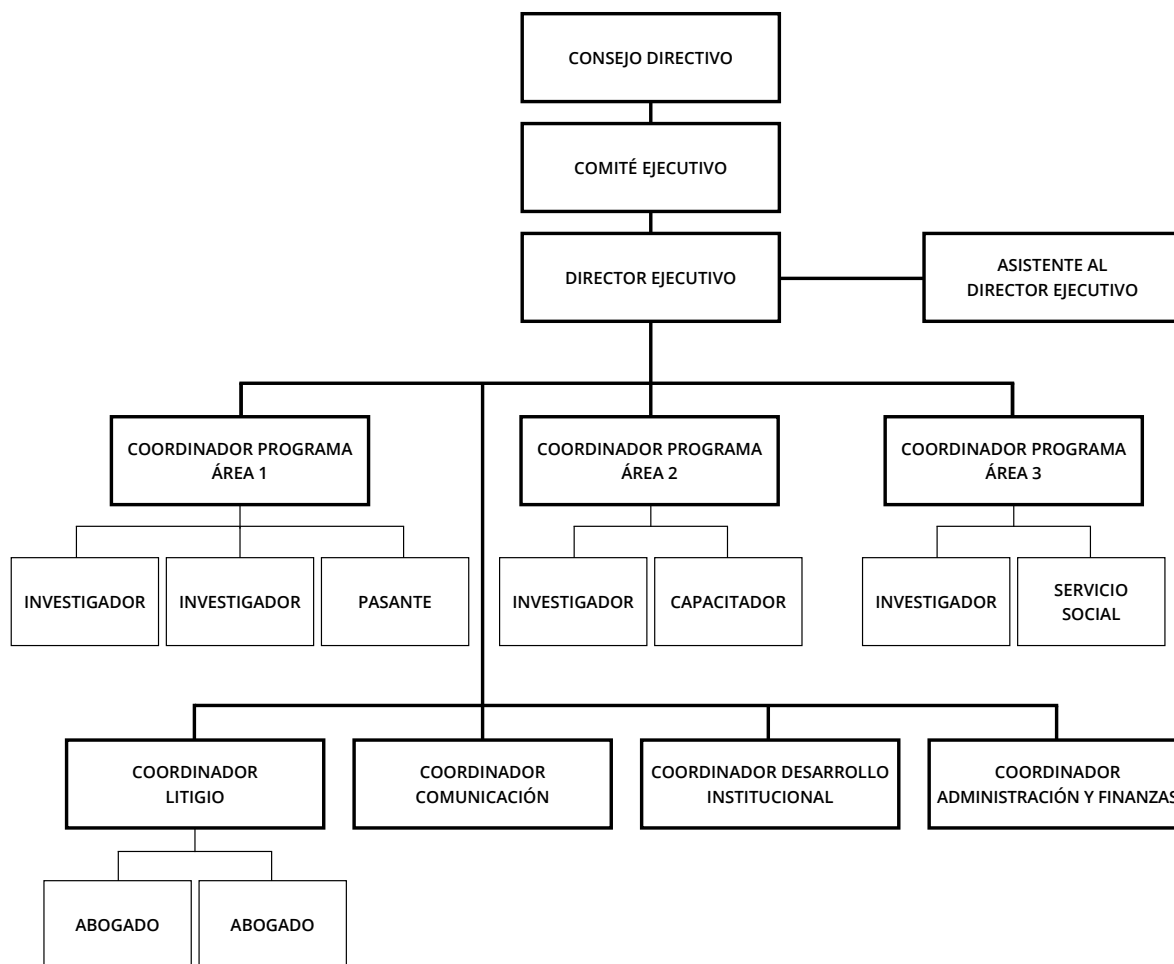
A veces el organigrama simplemente refleja una estructura organizacional que no estaba explícita. En otros casos, el proceso de elaboración puede servir para tomar decisiones sobre relaciones internas o cambios estructurales, por ejemplo la creación de un área o programa nuevo o de un cargo nuevo en la estructura como puede ser un director de programas, una dirección adjunta o un equipo de gestión.

¿El organigrama debe reflejar lo que somos o lo que queremos ser? El organigrama debe reflejar la estructura real, aunque incluya decisiones recientes. Los puestos que se quieren crear o modificar a futuro pueden ir en otra versión claramente marcada “a futuro” (sin incluir en el manual). En el caso de crear una estructura nueva, el organigrama debe plasmar las decisiones tomadas en función de los recursos existentes.

**e Ejemplo: Organigrama**

Guardar documento

Organigrama



**Notas / Aclaraciones:**

• **Listado de categorías y puestos**

Algunos grupos optan por mantener las descripciones de puesto aparte para no alargar demasiado el manual y dificultar su presentación, o colocarlas como un [anexo](#). En ese caso, se sugiere, como mínimo, incluir un listado de categorías seguido del listado de puestos para complementar la [escala salarial o tabulador de sueldos](#) mencionados más adelante. Para cada categoría, se recomienda definir: años de experiencia laboral requerida, formación requerida (tipo o nivel de estudios, o experiencia equivalente), nivel de autonomía y responsabilidad (“seniority”).



## Ejemplo: Listado de categorías y puestos

Guardar documento

### Listado de categorías y puestos

#### Categorías

- Director
- Coordinador
- Investigador Senior
- Investigador Junior
- Asistente de dirección
- Asistente (otro)
- Administrador
- Profesional Junior

[Para cada uno se incluye años de experiencia laboral requerida, formación requerida (tipo o nivel de estudios, o experiencia equivalente), nivel de autonomía y responsabilidad (“seniority”).]

#### Listado de puestos

- Directora Ejecutiva
- Director Adjunto
- Coordinador de comunicación
- Coordinador de desarrollo institucional
- Coordinador de área temática
- Investigador
- Asistente de dirección
- Asistente de comunicación
- Administrador

[Para cada uno se indica su categoría.]

#### • Descripciones de puesto

Las descripciones de puesto agregan mayor detalle al organigrama. Ayudan a aclarar roles y responsabilidades de los distintos integrantes del equipo, a acordar expectativas, y a evitar o eventualmente manejar situaciones confusas o conflictivas. Sirven también para elaborar el perfil para contratar a una persona nueva, y como herramienta de referencia para la evaluación de desempeño, o en casos puntuales en los cuales una persona no está desempeñando bien su función, o se solicita una modificación de funciones o un ascenso. Además, explicitar los requisitos para cada cargo genera mayor información sobre las posibilidades de crecimiento interno, ya que deja claro los pasos a seguir –en términos de formación, experiencia, etc.- para desempeñarse en los distintos cargos.

Las descripciones pueden ser breves y concisas, indicando el cargo, la persona que lo ocupa actualmente (cuidando de mantenerlo actualizado), a quien reporta y / o supervisa, y sus tareas y responsabilidades en forma de viñetas. Se puede agregar un breve resumen de las calificaciones básicas para el cargo. Y se puede aprovechar para indicar puntos importantes de aclarar, por ejemplo, que la persona en ese cargo, de manera excepcional, lleva la relación con un financiador en particular.

Las descripciones de puesto deben ser un reflejo lo más real posible de las tareas y las responsabilidades asignadas. Si hay algo que una persona debería hacer y no está haciendo, la descripción debe reflejar esa brecha, salvo que se decida eliminar esa responsabilidad o tarea.

## **e** Ejemplo: Descripciones de puesto

 Guardar documento

---

### Ejemplos de descripciones de puesto

#### **Ejemplo 1**

##### **Director / a Programa A**

Categoría: Director / a Senior A

Dedicación: Tiempo completo

Persona a cargo: Nombre (a actualizar según sea necesario)

##### **Organigrama:**

- Reporta al / la Director / a Ejecutivo / a
- Integra el Grupo de Directores y Coordinadores
- Supervisa a los integrantes del Programa A

##### **Funciones:**

- Como miembro del Equipo de Directores y Coordinadores, apoyar al / la Director / a Ejecutivo / a y / o participa con otros Directores en:
  - Relación con el Consejo Directivo.
  - Definir las políticas de recursos humanos.
  - Definir estrategias político-institucionales.
- Liderar el desarrollo de los objetivos políticos e institucionales del Programa A.
- Liderar la planificación, la elaboración y el seguimiento de objetivos y estrategias del Programa A.
- Gestionar la división de trabajo y supervisión del equipo y la ejecución de tareas, sobre la base de la planificación más amplia.
- Ejercer la representación política-institucional e interactuar con medios de comunicación.
- Articular y mantener la relación con otros actores y generar alianzas.
- Definir estrategias de incidencia, comunicación, investigación y desarrollo de fondos junto con el Investigador de Programa A. Trabajar en coordinación con el Programa B.
- Supervisar a los integrantes del Programa A.
- Supervisar los contenidos producidos (incluye revisión de documentos y escritos).

- Asistido por el Investigador de Programa A:
  - Elaborar rendiciones de proyectos de financiamiento de las tareas del Programa (propuestas, informes narrativos) en coordinación con el / la Director / a del Área de Recaudación de Fondos y el / la Director / a del Área de Administración.
  - Ejecutar los presupuestos de los proyectos del Programa A.

## Ejemplo 2

Cargo: Investigador / a

Categoría: Profesional junior A

Dedicación: Medio tiempo

Persona a cargo: Nombre (a actualizar según sea necesario)

### **Organigrama:**

Reporta al / la Director / a del Programa A

### **Funciones:**

- Participar de las investigaciones del Programa A y colaborar con las de otras líneas de trabajo, según indicaciones del / la Director / a del Programa A.
- Colaborar con la articulación y enlace con redes académicas.
- Asistir a las actividades del espacio académico del Programa A.
- Dar seguimiento administrativo a los proyectos en conjunto con el Aliado B.
- Organizar junto con el / la Director / a reuniones de discusión entre los investigadores de la organización.
- Participar en la realización de seminarios, conferencias, jornadas y todo tipo de actividades de capacitación y transferencia de conocimiento a partir de la experiencia de la organización.

---

## 3.4 Políticas de recursos humanos

Aquí se pueden cubrir los siguientes temas, según el tipo y la cantidad de políticas de recursos humanos que la organización decida establecer. Se recuerda que algunas de estas políticas deben ser establecidas por el Consejo Directivo<sup>7</sup>.

Esta sección incluye:

7 Los elementos de la política de recursos humanos que los Consejos generalmente aprueban incluyen:

- Modalidades de contratación (empleados registrados, facturación por servicios, etc.)
- Escala salarial y prestaciones
- Licencias (por maternidad, paternidad, estudio, etc.) cuando éstos no se rigen por ley
- Política para la resolución de conflictos entre miembros del equipo

Otros componentes de las políticas de recursos humanos tienen más que ver con la gestión diaria de la organización y por ende son facultad del Director Ejecutivo (por ejemplo, horarios de oficina, flexibilidad para trabajar fuera de la oficina, días de descanso pos-viajes o por otras situaciones de horas extra, vacaciones, feriados y días “puente”, cierre de la oficina por días festivos, sistema de evaluación de desempeño, etc.). Farmelo, Martha. *“Los Consejos Directivos y sistemas de gobierno: Una guía práctica para organizaciones no-gubernamentales en América Latina”*, elaborada con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation, 2014, p.38.

- **Modalidades de contratación**

Esto deja en claro los distintos esquemas que utiliza la organización para formar su equipo, por ejemplo, contrataciones bajo un esquema de honorarios versus “nómina” (también conocido como personal registrado), con nombramiento por un plazo establecido o de tiempo indefinido, consultor para una tarea puntual y / o por un tiempo determinado, de tiempo completo o medio tiempo, etc.

- **Escala salarial y criterios**

En algunos países la escala salarial es conocida como un tabulador de sueldos. Es recomendable incluir una tabla con rangos para cada [categoría de puesto](#), para brindar cierto margen de acción para cada caso dependiendo de la experiencia y el perfil de la persona.

A su vez, conviene explicitar los criterios que se utilizarán para decidir si un integrante del equipo recibe el sueldo mínimo o máximo. Por ejemplo, si se tendrá en cuenta disponibilidad de fondos, experiencia previa, calificaciones profesionales y / o académicas, historia salarial, o una combinación de distintos factores.

También se pueden aclarar las expectativas sobre los aumentos de sueldo, por ejemplo, los plazos en que se prevén y los criterios que se utilizarán. O si se otorgarán en función de la evaluación de desempeño o en base a un porcentaje fijo para todas las personas, cuando exista disponibilidad de fondos. Algunas organizaciones también optan por dejar explícitas las compensaciones no monetarias que ofrecen, que pueden incluir desde [flexibilidad horaria](#), [oportunidades de desarrollo profesional](#), [viajes de representación institucional](#) o mayor responsabilidad programática, hasta cupones o “*vouchers*” para alimentos o actividades culturales de interés, entre otras ideas. Puede ser útil y motivante (y hasta divertido) realizar una breve lluvia de ideas con todo el equipo de trabajo para identificar distintas maneras de recompensar a los integrantes de la organización más allá de la escala salarial formal.

**e Ejemplo: Escala salarial o tabulador de sueldos**

 Guardar documento

Escala salarial o tabulador de sueldos

Categoría de puesto	Mínimo		Máximo	
	Neto	Bruto	Neto	Bruto
Director				
Coordinador				
Profesional Senior				
Profesional Junior				
Investigador Senior				
Investigador Junior				
Profesional Asociado				
Asistente				
Administrador				



- **Prestaciones laborales**

Se trata de los siguientes derechos:

- **Feriados**
- **Vacaciones**
- **Permisos de enfermedad, licencias y tiempo personal**
- **Licencia por maternidad y paternidad** (en casos de nacimiento y adopción)
- **Seguro médico**
- **Seguro de vida**
- **Planes de jubilación**
- **Otras prestaciones** (por ejemplo, días compensatorios por trabajo fuera de horario fijo)

Estas prestaciones son determinadas por ley para los empleados “registrados”. Algunas organizaciones optan por utilizar las mismas prestaciones para todos sus integrantes, consultores, y pasantes, sean “registrados” o bajo régimen de honorarios. Muchas organizaciones también otorgan licencia por casamiento, estudio, enfermedad o fallecimiento de familiar cercano, para realizar trámites, donar sangre o mudarse de vivienda. Otras incluyen estos casos dentro de “tiempo personal” y otorgan más días en esa categoría. Es fundamental también indicar la política con respecto a días compensatorios por viajes o trabajo en fines de semana u horarios extendidos (por ejemplo, un día de descanso cada cinco que hubiera estado trabajando fuera de la ciudad, o un día de descanso por cada día de fin de semana trabajado, debiendo tomarse los días compensatorios dentro de la semana siguiente, y no siendo acumulables con otras licencias).

Algunas organizaciones también ofrecen otras prestaciones menos “convencionales” tales como servicios de guardería, almuerzo (en la oficina o a través de cupones), gimnasios o clases de educación física, clases de inglés, sesiones de terapia, asesoramiento legal, cobertura de costos de transporte u otros.

- **Horarios de oficina**

Se establecen los horarios en los cuales la oficina permanecerá abierta al público y a los miembros del equipo sin excepción, y se explicita si existe flexibilidad horaria. Por ejemplo, de 10:00 a 18:00, con flexibilidad de entrada y salida siempre y cuando se cumpla la cantidad de horas de trabajo establecido en la contratación (por ejemplo, de 9:00 a 17:00), o siempre y cuando se mantengan ciertos horarios de convivencia con el equipo de trabajo en el espacio laboral común. Se puede especificar si es que el personal administrativo tiene un horario fijo o si se requiere que los miembros del equipo completen horarios de “guardia” para que siempre haya alguien en la oficina.

Algunas organizaciones indican quien debe ser informado y aprobar grandes diferencias en horarios de entrada y salida, por ejemplo, la coordinadora del área programática a la cual pertenece el miembro del equipo, o bien el área administrativa o de desarrollo institucional. Asimismo, algunos grupos enfatizan la expectativa de que, si bien se brinda flexibilidad horaria, cada miembro del equipo deberá ser razonable y respetuoso con los horarios de entrada y salida –e informar y solicitar aprobación por cualquier cambio– para no generar tensiones con sus compañeros / as. También se puede requerir que, por cuestiones de seguridad, siempre haya al menos dos personas en la oficina, o que nadie esté solo en la oficina en ciertos horarios (esto debería formar parte de un [protocolo de seguridad](#), si existe).

- **Trabajo a distancia**

Se deja en claro si se permite trabajar desde la casa o en algún otro lugar fuera de la oficina, quién lo aprueba, bajo qué criterios y con qué responsabilidades, y cómo y a quién se le comunica. Por ejemplo, se puede permitir sólo si existe justificación para no estar en la oficina, e indicar que se espera que el miembro del

equipo mantenga comunicación constante con su supervisor o coordinador y compañeros de área (por ejemplo, que esté siempre disponible vía celular, Skype o email). O se puede explicar que el tipo de trabajo de la organización requiere que la mayoría de su equipo esté en campo y que por ello no hay horario fijo, sino que se permite cierta flexibilidad siempre y cuando se cumplan con los resultados esperados.

Para asegurar que haya cierta coincidencia de horarios entre integrantes del equipo en la oficina y así fortalecer la coordinación y la comunicación interna, algunas organizaciones dividen el día en bloques de tres a cuatro horas y permiten trabajar un número determinado de bloques (por ejemplo, dos o tres bloques por semana) a distancia. Los coordinadores de área –o la persona a cargo de desarrollo institucional, si existe– generalmente llevan un registro para asegurar que todos los integrantes del equipo estén en la oficina el tiempo necesario. Se puede utilizar un calendario en línea (tipo Google) al cual todos puedan acceder, y completar semanal, mensual o anualmente dependiendo de la frecuencia de cambios en los esquemas de horario.

**e** Ejemplo: Tabla registro de horarios en oficina y trabajo a distancia

 Guardar documento

Tabla registro de horarios en oficina y trabajo a distancia

Nombre del miembro del equipo	Bloque de horarios	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
María	10:00 – 14:00	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina (evento)	Trabajo en casa	Trabajo en oficina
	14:00 – 18:00	Trabajo en casa	Trabajo en casa	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina (campo)	Trabajo en oficina
Julián	10:00 – 14:00	Trabajo en casa	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina (viaje)	Trabajo en casa
	14:00 – 18:00	Trabajo en oficina	Trabajo en casa	Trabajo en oficina (viaje)	Trabajo en oficina (viaje)	Trabajo en oficina
Emma	10:00 – 14:00	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina
	14:00 – 18:00	Trabajo en casa	Trabajo en oficina	Trabajo en casa	Trabajo en oficina	Trabajo en casa
Nicolás	10:00 – 14:00	Trabajo en oficina	Trabajo en casa	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina
	14:00 – 18:00	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina	Trabajo en oficina

## • Selección, contratación y orientación del personal

Aquí se especifican los procesos y las personas involucradas en la selección, contratación y orientación de nuevos integrantes. Si hay períodos de prueba o adaptación, también se dejan en claro. Se puede dividir entre:

- **Miembros del equipo.**
- **Consultores y asesores externos** (puede ser útil especificar si está permitido que miembros actuales del equipo se desempeñen como consultores para alguna tarea puntual fuera del horario laboral).
- **Pasantes / voluntarios / becarios.**

En esta última categoría es particularmente importante dejar en claro los siguientes puntos:

- Si se aceptarán pasantes nacionales y / o internacionales.
- El proceso de selección (por ejemplo, si se realizará durante ciertas fechas en particular, una o dos veces por año o de manera rotativa, y si la organización tiene requisitos específicos sobre formación y / o experiencia que deberían cumplir).
- Las funciones que desempeñará el pasante (por ejemplo, si serán definidas conjuntamente con el / la Coordinador / a inmediato / a en función del proyecto a realizar y las habilidades y los conocimientos del voluntario o pasante).
- La persona que estará a cargo de su orientación y supervisión, dejando en claro a qué tipo de retroalimentación y supervisión se compromete la organización para con sus pasantes, voluntarios o becarios para apoyar su crecimiento profesional.
- Si existe un tiempo mínimo o máximo sugerido (por ejemplo, no menos de tres meses o no más de seis meses o un año).

### e

#### Ejemplo: Política de selección y contratación de miembros del equipo y consultores externos

 Guardar documento

### Política de selección y contratación de miembros del equipo y consultores externos

**Convocatorias y selección.** La dirección ejecutiva –junto con las coordinaciones del área temática pertinente y del área de desarrollo institucional– definirá las características del puesto y el perfil a contratar, explicitando las funciones a desarrollar, la formación y el conocimiento necesario y las habilidades y actitudes requeridas. Según el cargo y la tarea, se resolverá conjuntamente la conveniencia de abrir una convocatoria externa, iniciar la búsqueda dentro del equipo existente, o convocar directamente a personas conocidas, recomendadas o allegadas. En caso de realizar una convocatoria externa, se establecerá y hará público un procedimiento que garantice transparencia en la toma de decisiones e igualdad de oportunidades para los postulantes que cumplan con los requisitos previstos. Las convocatorias se difundirán a través de las redes sociales, página web de [nombre de organización], y listados de universidades.

El proceso de selección se realizará a partir de una o más entrevistas con la dirección ejecutiva o aquellas personas que él / ella designe. Las coordinaciones de área participarán en las entrevistas de cualquier integrante a conformar su equipo y la decisión de contratación se tomará conjuntamente con la dirección ejecutiva. Salvo excepciones puntuales y justificadas, los nombres de los candidatos se mantendrán con total confidencialidad hasta que se tome la decisión final. El Consejo Directivo estará a cargo del proceso de convocatoria, selección, perfil y orientación de la dirección ejecutiva, velando por la estabilidad institucional y asegurando canales adecuados de transparencia y comunicación interna y externa.

Los documentos mínimos de postulación (para candidatos externos o internos) incluyen: currículum vitae (CV), carta de presentación y al menos dos personas de referencia profesional con datos de contacto. Los documentos deben ser enviados a [mail institucional o de la persona a cargo de recibir las postulaciones]. En ciertos casos, también se puede solicitar realizar un ejercicio práctico, brindar un ejemplo de documento escrito sobre la temática a trabajar en [nombre de organización], u otro material de apoyo a la postulación.

### **Procesos de contratación.**

#### **a) Miembros del equipo**

- Los períodos de prueba son de tres meses.
- En el contrato de prueba no se tendrán períodos vacacionales.
- Al finalizar el período de prueba se realizará una evaluación por parte de la dirección ejecutiva y la coordinación correspondiente y se tomará una decisión.

#### **b) Consultores y asesores externos**

La dirección ejecutiva –conjuntamente con la coordinación de área pertinente– establecerá las características del trabajo a realizar y los conocimientos necesarios, armará los términos de referencia e identificará potenciales candidatos a considerar. La decisión sobre la contratación de un / a consultor / a versus un / a integrante del equipo estable será tomada por la dirección ejecutiva en función de la tarea a desarrollar, su lugar dentro de la visión estratégica de [nombre de la organización] y los recursos disponibles.

**Orientación.** Al incorporarse a [nombre de la organización], los nuevos integrantes del equipo recibirán material de orientación por parte del área de desarrollo institucional o del / de la Coordinador / a inmediato / a que incluirá: el presente manual institucional, principales proyectos de financiamiento (propuestas y / o últimos informes narrativos), publicaciones clave, último plan estratégico y plan operativo y cualquier otro documento que se estime pertinente para facilitar su entendimiento de la organización y su área de trabajo en particular.

---

## • Oportunidades de desarrollo profesional

Es importante para la organización –y motivante para sus integrantes– identificar las oportunidades y los procesos para participar en eventuales actividades de desarrollo profesional, ya sean cursos, capacitaciones, viajes, u otras actividades de representación institucional. Hay que dejar en claro cómo se seleccionan las personas, quién lo decide y con qué criterios, y quién cubre los gastos relacionados. Algunos ejemplos incluyen:

### **- Capacitaciones**

Se puede indicar que la organización buscará brindar oportunidades periódicas de capacitación individuales o colectivas según las necesidades y los intereses que se identifican, por ejemplo, en la [evaluación de desempeño](#), en los [procesos de planificación estratégica](#) (si se necesitan para cumplir con los resultados esperados) y en las [reuniones periódicas de equipo](#). Éstas deberían ser aprobadas por la dirección ejecutiva. Algunas organizaciones optan por un programa de capacitación anual cuyos temas se deciden conjuntamente por el equipo, aunque es conveniente designar a alguien (o a un área o comité) responsable de llevarlo a cabo, hacer la consulta, organizar, convocar, etc.

Es importante, en cualquier caso, dejar en claro si la organización cubrirá los gastos relacionados, cuál será la política de reembolsos u adelantos de gastos, y cómo se tomará la decisión de quién accede a cuál capacitación. Se puede decir que se cubrirán los gastos en ciertos casos, por ejemplo, si la capacitación está directamente vinculada a un producto para la organización, o que se cubrirá cierto porcentaje, dependiendo de los recursos disponibles en ese momento.

#### - **Viajes, cursos y representación institucional**

Aquí se deja en claro los procesos y las posibilidades de participar en cursos u otras oportunidades externas de desarrollo profesional. En caso de viajes, también es útil resaltar la expectativa de que se respete el [protocolo de seguridad](#), si existe.

### e

#### **Ejemplo: Política de viajes, cursos y representación institucional**

 Guardar documento

### Política de viajes, cursos y representación institucional

Todo viaje o participación en un curso o evento que implique la representación institucional –independientemente de si tiene costo alguno para [nombre de la organización] o si ocurre dentro o fuera del horario laboral– debe ser aprobado por la dirección ejecutiva y / o coordinador / a directo / a. La participación del equipo en estas instancias será evaluada en función de la conveniencia institucional, la disponibilidad del integrante del equipo vis-à-vis otras tareas o prioridades, su actitud y desempeño en general, y sus objetivos de desarrollo profesional identificados en la última evaluación de desempeño. El integrante del equipo se compromete a respetar y a regirse por el protocolo de seguridad.

La información sobre becas, invitaciones a actividades de formación, viajes u otros beneficios que fuera obtenida como resultado de la pertenencia institucional a [nombre de organización], y que pudiera generar alguna ventaja de oportunidad respecto a otros / as integrantes del equipo, debe ser comunicada a la dirección ejecutiva (o al área de desarrollo institucional) para su equitativa difusión entre todos / as los / as integrantes pertinentes.

En caso de que [nombre de la organización] reciba una invitación a un curso o viaje no destinada a un integrante en particular, la dirección ejecutiva decidirá si postula de manera directa a una persona, o si recibe auto-postulaciones por parte de los miembros del equipo.

En caso de que se cobren honorarios por participación en eventos, es recomendable incluir indicaciones sobre si éstos se consideran personales o institucionales.

### e

#### **Ejemplo: Cobro de honorarios por participación en eventos**

 Guardar documento

### Cobro de honorarios por participación en eventos

[Nombre de organización] establece la siguiente política de honorarios recibidos por participación en eventos. Cualquier integrante del equipo que reciba una contribución monetaria en concepto de honorarios por su desempeño en cursos, seminarios, o cualquier otro evento al que fuera invitado en

calidad de integrante de [nombre de organización], podrá cobrar hasta [cantidad de dinero en dólares], o su equivalente en la moneda local. Superado ese monto, el 50 por ciento del excedente quedará para la persona y el 50 por ciento restante para [nombre de organización] a modo de contribución institucional. [O, superado ese monto, el / la Director / a Ejecutivo / a tomará la decisión sobre la pertenencia, el uso y el destino del recurso adicional]. Los pagos por documentos de trabajo tendrán el mismo tratamiento salvo que se enmarquen en un proyecto de índole institucional, en cuyo caso serán abonados a [nombre de organización] en su totalidad.

Los excedentes por viáticos ("*per diem*") pagados por terceros al miembro del equipo podrán ser propiedad de la persona, no debiendo ser donados a la institución, independientemente del monto del que se trate.

### e Ejemplo: Política de reembolsos y adelantos

 Guardar documento

## Política de reembolsos y adelantos

[Nombre de la organización] reembolsa gastos de **transporte** (como taxis) para actividades laborales solamente en aquellas situaciones en las cuales no exista transporte público o se estime que por razones de seguridad y / o tiempo, es conveniente utilizar un modo de transporte más costoso.

Gastos de **estacionamiento** serán reembolsados bajo los mismos criterios, en caso de que se estime la necesidad y la pertinencia de conducir al lugar en cuestión y no se logre encontrar estacionamiento público. Los gastos de estacionamiento no excederán [indicar monto máximo por hora o por día].

En casos de que, por cuestiones laborales, un integrante del equipo deba a invitar a comer a un tercero, se seleccionará un **restaurant** de costo razonable y coherente con el perfil y los valores de la organización. Los gastos de comida por persona no excederán [indicar monto máximo aceptable, consultando los montos locales de *per diem* comúnmente aceptados].

Ante cualquier duda sobre la posibilidad de reembolso, se debe consultar al Coordinador o Director pertinente, en lo posible antes de tomar la acción. Todos los reembolsos se otorgan una vez presentados los recibos correspondientes al área de administración [o indicar nombre de persona responsable].

En casos de **compra de pasajes** o **reserva de hoteles** para participar en actividades laborales no cubiertos por una organización anfitriona, [seleccionar una de las siguientes opciones]:

- Se solicita que el integrante del equipo compre su pasaje y reserve su hotel a través de la agencia de viaje [insertar datos] vinculada con la organización.
- Se solicita que el integrante del equipo compre su propio pasaje en clase económica, previa aprobación del Coordinador o Director correspondiente, y entregue el recibo [especificar qué tipo de recibo o factura se requiere] al área de administración para ser reembolsado dentro de [X] plazo [indicar número de días, semanas o meses necesarios para procesar reembolso según los circuitos administrativos de la organización].
- El integrante del equipo podrá solicitar un adelanto de dinero al área de administración una vez aprobado el viaje por el Coordinador o Director correspondiente y presentando documentación que explicita el costo del viaje a cubrir (por ejemplo, impresión del itinerario y el costo del pasaje a comprar o el hotel a reservar por internet).

## - Representación institucional y relación con medios de comunicación

La representación institucional y el vínculo con medios de comunicación muchas veces pueden representar grandes oportunidades de desarrollo profesional y de reconocimiento. Sin embargo, es importante contar con reglas claras al respecto para asegurar que se realice adecuadamente y sin perjuicio alguno para la imagen institucional. En esta sección, se trata de explicitar quien puede representar a la institución en distintos ámbitos, quién aprueba esa representación en casos puntuales, y cómo se consensuan los contenidos relevantes (por ejemplo, si se hará una presentación del trabajo del área en un evento, o si se participará de una red de organizaciones, qué se debería o no decir).

Por ejemplo, la decisión sobre participación en ciertos ámbitos o eventos puede quedar a cargo del / la Director / a Ejecutivo / a en consulta con los / las Coordinadores / as del área temática correspondiente, según el tipo de evento y el perfil necesario para asegurar una efectiva representación institucional. Los integrantes pueden proponer o manifestar su interés en representar a la organización y ponerlo a disposición del / la Director / a o Coordinador / a. Algunos espacios pueden estar pre-asignados a ciertos integrantes como representantes fijos, por ejemplo, en ciertas redes o alianzas.

La representación frente a medios de comunicación puede ser abierta a cualquier integrante (con la aprobación del Director / a Ejecutivo / a o el / la Director / a de Comunicación), puede ser rotativa (por ejemplo, en casos de entrevistas o columnas semanales o mensuales destinadas a la organización y no a un individuo en particular), o puede recaer en una o dos personas (por ejemplo el / la Director / a Ejecutivo / a y el / la Director / a Adjunto / a, o el / la Director / a Ejecutivo / a y el / la Presidente / a del Consejo Directivo). Se puede permitir que las coordinaciones de área soliciten aprobación previa de la dirección ejecutiva en caso de recibir solicitudes puntuales que estén relacionadas con su área de trabajo y experiencia. En ese y otros casos, el mensaje a transmitir puede decidirse conjuntamente.

Como regla general, es fundamental explicitar que los integrantes del equipo que participan en ciertos espacios en los cuales no se encuentran representando institucionalmente a la organización deben aclarar que expresan sus opiniones en nombre propio y no en representación de la organización (excepto que hayan sido autorizados / as por el / la Director / a o Coordinador / a relevante).

## • Uso de mails, redes sociales y otras políticas de comunicación interna y externa

Aquí se pueden brindar lineamientos generales para el uso del logo de la organización, así como del mail y de cuentas de Twitter, Facebook y otras redes sociales. Por ejemplo, algunas organizaciones optan por prohibir el uso de las direcciones de correo electrónico de la organización (o las cuentas de Twitter, Facebook u otras redes sociales institucionales) para cuestiones personales. Otras agregan criterios para la emisión en redes sociales de opiniones personales que tengan que ver con la temática de la organización, o procedimientos básicos para el uso del logo o de la página web. En cualquier caso, resulta útil aclarar la posición de la organización para evitar potenciales conflictos de interés o confusión de mensajes.

Asimismo, se puede dejar en claro que cualquier “firma” que se incluya en los correos de la organización debe seguir un formato en particular y ser aprobado por el / la encargado / a de comunicación externa para respetar la consistencia y la imagen institucional. De hecho, aunque puede resultar innecesario para organizaciones más jóvenes o pequeñas, ciertas organizaciones optan por tener un manual de identidad o imagen institucional donde especifican con más detalle estos asuntos.

## • Conflictos de interés

Un conflicto de interés surge cuando los intereses personales o profesionales de un miembro de una organización no coinciden con lo que es mejor para la organización. Estos conflictos son comunes. Pueden o no involucrar intereses o transacciones financieras. Son igualmente importantes los conflictos de interés reales como su potencial percepción.

Como regla general, se sugiere que toda organización:

- Adopte e implemente una política de conflicto de interés, firmada por todos / as sus integrantes al momento de su contratación y actualizada anualmente.
- Establezca la costumbre de señalar los posibles conflictos para que esto se transforme en una práctica natural.
- Establezca procedimientos tales como procesos competitivos para la contratación de bienes y servicios (lo cual puede ser explicitado en su manual de procedimientos, si existiera)<sup>8</sup>.

### e

#### Ejemplo: Política de conflicto de interés

 Guardar documento

### Política de conflicto de interés

**Objetivos y consideraciones generales.** Todo miembro del equipo, voluntario o miembro del Consejo Directivo de [nombre de organización] debe ser precavido frente a cualquier conflicto de interés ya que estos atentan contra la legitimidad, la autonomía y la capacidad de acción de la organización. Los integrantes de [nombre de organización] se comprometen a evitar escrupulosamente cualquier conflicto entre los intereses de la organización por un lado y los intereses personales, profesionales y financieros, por el otro. Esto incluye evitar conflictos de interés reales, así como su eventual percepción. En caso de verificarse, los eventuales conflictos de interés serán tratados conjuntamente entre la dirección ejecutiva y la persona, para tomar las medidas necesarias de resolución. Las mismas pueden incluir que la persona: no continúe con la actividad evaluada; se abstenga de tomar decisiones relacionadas con el asunto en conflicto; u otras resoluciones tendientes a inhibir la ocurrencia del conflicto.

Los objetivos de esta política incluyen: proteger la integridad del proceso de toma de decisiones de [nombre de organización], aportar a la confianza de la comunidad y la sociedad en su rectitud, y proteger la integridad y la reputación de sus integrantes.

#### **Afiliaciones externas y actividades fuera del horario laboral de las / los integrantes.**

**Participación en partidos u organizaciones político-partidarias.** [Seleccionar entre las siguientes tres opciones]

- Se permite la participación en partidos u organizaciones políticas y no se considera un conflicto de interés siempre y cuando aquellos respeten los valores que fomenta [nombre de la organización], y la pertenencia del / la integrante no genere conflictos de representación.
- La participación debe hacerse estrictamente en carácter personal, sin vinculación institucional de [nombre de la organización], ya que ésta se considera una organización apartidista.
- [Nombre de la organización] considera cualquier participación de sus integrantes en partidos u organizaciones políticas un conflicto de interés que deberá ser informado en una declaración escrita. Se deberán consensuar medidas acordes entre el integrante y el / la Director / a Ejecutivo / a en cada caso.

**Participación en otras organizaciones, no como representante de [nombre de organización].** La participación en otras organizaciones no gubernamentales no generará conflicto de interés siempre que éstas respeten [explicitar valores de la organización], y la participación no genere conflictos de representación.

<sup>8</sup> Farmelo, Martha. “Los Consejos Directivos y sistemas de gobierno: Una guía práctica para organizaciones no-gubernamentales en América Latina”, elaborada con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation, 2014, p. 17.



**Participación en órganos gubernamentales o mixtos.** La participación en órganos públicos / gubernamentales, de cualquier tipo, nivel o jurisdicción, debe ser autorizada por la dirección ejecutiva, que analizará el caso individual en función de su alcance, el interés institucional y las implicancias para la dedicación y el trabajo del / la integrante.

**Participación académica.** Dado su interés estratégico en el ámbito académico, [nombre de la organización] promueve la participación académica de sus integrantes en actividades de docencia y formación, por lo cual las mismas no podrán generar conflicto de interés siempre que no interfieran con el horario y la dedicación laboral, y no haya incompatibilidad de valores entre las instituciones. Las especificidades del caso deberán ser acordadas con la dirección ejecutiva y / o coordinación inmediata.

**Aceptación de favores y / o beneficios personales.** Los integrantes de [nombre de organización] no aceptarán ningún tipo de regalo, donación, invitación a actividades lúdicas y culturales, préstamo o cualquier otro elemento de valor, de ninguna organización o individuo, si creen que quien lo ofrece lo hace para obtener alguna decisión o acción de [nombre de organización] que pudiera beneficiarlos / as y / o que afecten la decisión que hubiera tomado la organización de no haber mediado dicho favor (o que esto pueda ser percibido como tal). Se podrán aceptar libros y otras publicaciones que, salvo en casos excepcionales, deberán ser cedidos a la biblioteca de [nombre de organización] para uso común. En caso de duda, el / la integrante deberá consultar a la dirección ejecutiva.

**Contratación de familiares.** [Seleccionar entre las siguientes tres opciones, o combinar, según el caso]

- [Nombre de organización] se abstendrá de contratar personas que tengan parentesco por consanguinidad, civil y / o afinidad hasta el segundo grado.
- [Nombre de organización] podrá contratar a personas que tengan parentesco por consanguinidad, civil y / o afinidad hasta el segundo grado para trabajos que no excedan [cantidad de dinero]. Para esos casos, la decisión se documentará por escrito y deberá ser aprobada por la dirección ejecutiva, cuidando que la supervisión y la aprobación del trabajo no recaigan en el familiar.
- En casos excepcionales en los cuales se considere contratar a un familiar de un / a integrante, el proceso de contratación será parte de una convocatoria abierta y transparente durante la cual el familiar integrante del equipo se abstendrá de la toma de decisión sobre la selección.

**Obligación de informar.** Los integrantes declararán por escrito al momento de su contratación –y lo actualizarán cada vez que sea necesario– aquellos intereses y relaciones que podrían potencialmente generar un conflicto de interés.

---

## 3.5 Gestión del equipo

### • Comunicación interna, participación y toma de decisiones

Aquí se pueden indicar principios generales sobre la comunicación interna y la participación del equipo en ciertos espacios y decisiones institucionales, por ejemplo, expresando que la organización valora y prioriza la deliberación y la construcción colectiva, y aclarando los distintos espacios disponibles para plantear temas de interés. Sobre todo en organizaciones que crecen rápido, a veces la comunicación interna se desatiende hasta terminar generando tensiones y descoordinación. Por eso, es importante establecer formalmente algunos espacios y normas básicas de comunicación y participación.

**Uso de correo electrónico, mensajes de texto o chats.** Algunas organizaciones optan por consensuar normas alrededor del uso de emails a modo de limitar su volumen excesivo, por ejemplo, estimulando su uso para compartir información importante dentro de parámetros de brevedad, incluyendo palabras “clave” en el asunto (por ejemplo, “urgente”, “para decidir”, “para información”) y / o prohibiendo el envío de mensajes individuales al grupo (especialmente los más triviales e innecesarios). También se puede clarificar las normas

sobre el uso de mensajes de texto o chat (temas, grupos, horarios, etc.), expectativas de tiempos de respuesta, entre otros temas.

**Reuniones.** Las reuniones de equipo son un elemento clave –aunque no único– para fortalecer la comunicación interna. Dependiendo del objetivo de la reunión, y del tamaño y la complejidad de la organización, se pueden establecer reuniones generales de todo el equipo, de equipos individuales con coordinadores, y / o del equipo *senior* de coordinación. Es útil contar con un espacio al menos mensual donde todo el equipo se reúne, incluyendo el personal administrativo, pasantes, y voluntarios. En todo caso, el manual debería dejar en claro la cantidad y tipo de reuniones y su periodicidad.

Para comenzar a definir las, se puede distinguir, por ejemplo, entre reuniones:

- Informativas, que pueden en principio involucrar a todo el equipo, ser breves y ejecutivas, para repasar avances en proyectos, proyectos nuevos, agenda para el próximo mes, novedades institucionales, etc.
- Para discutir un proyecto o iniciativa, lecciones aprendidas u otro tema sustantivo, las cuales pueden ser más largas y la participación más selectiva, según el tema que se trate.
- Para discutir un tema institucional, por ejemplo, los objetivos de un plan de comunicación.
- Para tomar decisiones, donde la participación puede ser más selectiva según las decisiones en cuestión.

**Toma de decisiones.** Puede resultar útil aclarar de manera general quién toma qué decisiones clave, quién participa, a quién se le informa o se le consulta, alrededor de ciertos temas (por ejemplo, decisiones programáticas, de financiamiento, de contrataciones y despidos, entre otras). Algunas organizaciones incluyen un protocolo sencillo para la toma de decisiones como [anexo](#) a su manual, que puede ser en forma de tabla, idealmente discutido y consensuado durante una sesión de equipo, y actualizado periódicamente (una o dos veces por año, por ejemplo).

Además de dar claridad y certeza, este tipo de protocolo puede ayudar a evitar conflictos entre las personas y a dejar claro los niveles de autonomía de los distintos integrantes. En toda organización es fundamental comunicar las decisiones tomadas oportunamente. Idealmente, los protocolos –o el manual mismo– especificarán la forma en que esto se hace.

e

### Ejemplo: Protocolo para la toma de decisiones

 Guardar documento

## Protocolo para la toma de decisiones

Instrucciones para su elaboración:

- Se completa la primera columna con todas las decisiones identificadas.
- Se crean las columnas que identifican a los cargos o las personas principales involucradas.
- Se coloca una X en las columnas correspondientes y se especifican las condiciones de participación en la columna “Quién / Cómo / Comentarios” o (como en este ejemplo) algunas organizaciones optan por completar las columnas con siglas según los roles de cada participante del equipo en la decisión (C por quien es consultado, F por quien toma la decisión final, etc.).

**Participantes:**

**DE:** Director Ejecutivo

**CTA:** Coordinadores Temáticos de Área

**CDI:** Coordinador de Desarrollo Institucional

**E:** Resto del equipo

**CD:** Consejo Directivo

**Roles**

**F:** Decisión final

**P:** Participa

**C:** Consultado

**I:** Informado

**A:** Aprueba

Decisión	Quién / Cómo / Comentarios	DE	CTA	CDI	E	CD
<b>PLANIFICACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN</b>						
Hacer planificación estratégica y cuando.	DE decide consultando a CTA y CDI. Se informa a equipo y al CD.	F	C	C	I	I
Metodología para planificación anual, monitoreo, evaluación.	DE y CDI deciden juntos.	F		F		
Nuevos programas (re-estructuración).	DE y CDI deciden juntos. Se consulta a CTA. CD aprueba.	F	C	F	I	A
Cambios o agregados al trabajo programático.	DE y CTA deciden, consultan CDI, salvo que incluya fondos no etiquetados. Informa en reunión de equipo.	F	F	C	I	
Nuevas actividades con o sin fondos.	DE y CTA deciden juntos, si hace falta DE tiene decisión final. Se consulta a CDI.	F	P	C		
Qué programas nuevos se desarrollan.	DE y CTA deciden juntos, si hace falta DE tiene decisión final. Se consulta a CDI.	F	P	C		
<b>CONSEJO DIRECTIVO</b>						
Propuestas para nuevos integrantes.	Participan DE, CTA y CDI. DE tiene decisión final. Se informa al equipo una vez aprobados.	F	P	P	I	
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA / REPRESENTACIÓN</b>						
Quién habla con los medios / políticas al respecto.	Establecer y seguir políticas.					
Relaciones externas y participación en colaboraciones y redes.	DE, CTA y CDI por consenso.	F	F	F		
Quienes viajan (directores, coordinadores, otros).	DE y CTA por consenso. DE tiene decisión final si hace falta.	F	P			
Representación externa.	DE para decisiones programáticas de rutina, en consulta con CTAs. DE y CDI deciden juntos para casos excepcionales o institucionales.	F	C	P		

Posiciones estratégicas o firma de comunicados, etc.	DE decide en casos de rutina, en consulta con CDI y CTA. En otros casos, DE y CDI deciden por consenso. Para casos sensibles, consultar un miembro del Consejo.	F	P	P		C
<b>RECAUDACIÓN DE FONDOS</b>						
Formulación de propuestas nuevas y presupuestos.	CDI lidera, propone y elabora presupuestos de proyectos, en consulta c/ CTA. DE aprueba. Se pueden generar criterios pre-establecidos para la formulación de presupuestos.	A	C	F		
Con qué donantes entablar una relación. Qué se presentará a cada donante.	DE lidera, decide junto con CDI, si hace falta DE tiene decisión final.	F		P		
<b>GESTIÓN FINANCIERA</b>						
Cambios o agregados al presupuesto de un programa.	Coordinadores de programa o proyecto según parámetros pre-establecidos (10 por ciento de rubros dentro del presupuesto de un proyecto). Más allá del 10 por ciento si afecta otro proyecto, decide DE en consulta con CDI.	F	P	P		
Asignación de fondos no etiquetados.	DE decide en consulta con CDI, quien tiene la mirada global de todos los programas. DE tiene decisión final.	F		P		
<b>RECURSOS HUMANOS</b>						
Plan de recursos humanos, con prioridades para las contrataciones.	DE, con aportes de otros coordinadores.	F	P	P		
Ascensos y aumentos.	DE, con aportes de otros coordinadores.	F	P	P		
Contrataciones.	DE y CTA por consenso para el área programática / CDI para institucional (excepto coordinadores, que se deciden junto con DE). DE tiene decisión final si no hay consenso.	P	P	P		
Despidos.	DE y CTA por consenso para el área programática / CDI para institucional (excepto coordinadores, que se deciden junto con DE). DE tiene decisión final si no hay consenso. Se le informa al Consejo.	P	P	P		I
Organigrama.	DE y CDI por consenso.	F		F	I	
Descripciones de puesto.	DE en consulta con cada integrante para su propia descripción de puesto.	P			P	
Tablero / escala salarial.	DE y CDI por consenso. Se le informa al Consejo.	F		F	I	I
Políticas de beneficios sociales.	DE y CDI. Se le informa al Consejo	F		F	I	I

Política de evaluaciones de desempeño.	DE y todo el E por consenso.	F			P	
Cuándo y cómo pasar gente a la nómina / contratar formalmente.	DE en consulta con CDI. El Consejo aprueba.	F		C	I	A
Vacaciones, feriados y licencias.	DE y CDI.	P		P	I	
<b>DECISIONES PROGRAMÁTICAS</b>						
Contenidos para publicaciones.	Se consulta al equipo temático pertinente.	F	F	P	I	
Decisiones de estrategia.	Se consulta al equipo temático pertinente.	F	F	P	I	
Conformación de alianzas.	Se consulta al equipo temático pertinente.	F	F	P	I	
Firma de comunicados.	Se consulta al equipo temático pertinente.	F	F	P	I	

### Algunos principios para la toma de decisiones:

- *Distinguir las consultas de la toma de decisiones.* Clarificar cuando ocurrirán las consultas, aún cuando una persona tiene la decisión final (por ejemplo, la Directora Ejecutiva decide sobre cuándo y cómo pasar gente a nómina, pero es obligatorio que consulte con la Coordinadora de Desarrollo Institucional). La deliberación colectiva pueda ayudar a tomar las mejores decisiones posibles. Es fundamental asegurar que todas las opiniones sobre los asuntos clave sean expresadas y escuchadas para que nadie quede con la sensación que tuvo algo importante para decir o contribuir y no lo hizo.
- *Distinguir las decisiones cotidianas de las decisiones estratégicas.* Tomar las decisiones estratégicas colectivamente, aún si una persona tiene la palabra final.
- Sin embargo, *reservar la deliberación colectiva para las decisiones más estratégicas o difíciles.* No se puede consultar todo el tiempo. Es igualmente importante determinar lo que no se decidirá conjuntamente como lo que sí.
- Intentar que las decisiones colectivas sean por consenso la mayor cantidad de veces posible.
- Asegurar que las decisiones sean tomadas con *información adecuada*. Idealmente son tomadas por personas informadas e involucradas en el asunto bajo consideración. Los diferentes directores deben estar en sintonía con las prioridades de las distintas áreas de su organización.
- El / la Director / a con la decisión final debe *escuchar y oír todos los puntos de vista relevantes*. Como regla general en varias situaciones, es conveniente que escuche a otros cuidadosamente antes de emitir su propia opinión.
- Es conveniente ser *lo más preciso posible* a la hora de definir quién toma qué decisiones.

## • Sistema de retroalimentación y evaluación de desempeño

**Retroalimentación continua.** Se trata de explicitar qué tipo de retroalimentación puede esperar cada integrante sobre su trabajo, cómo se brinda, quién lo hace y con qué periodicidad. Esto en general forma parte de un sistema de retroalimentación y evaluación de desempeño. El manual puede incluir la descripción de este sistema, incluyendo el abordaje general, los pasos en el proceso y su periodicidad, y cualquier formato que se utilizará como [anexo](#).

Además del sistema anual de evaluación de desempeño, se sugiere acordar e institucionalizar reuniones periódicas de retroalimentación para cada integrante del equipo a modo de “*check-ins*”, en las cuales se repasan expectativas entre las coordinaciones o direcciones y los miembros del equipo, se revisan los avances, se disipan dudas y se acuerdan próximos pasos, incluyendo la próxima conversación.

### e

#### Ejemplo: Sistema de retroalimentación y evaluación de desempeño

 Guardar documento

## Sistema de retroalimentación y evaluación de desempeño

### Abordaje y conceptos generales

Más allá de una o dos instancias formales por año conocidas comúnmente como “evaluaciones de desempeño”, es importante que estos procesos se inserten en una cultura organizacional más amplia que valora e implementa la retroalimentación continua. El intercambio formal anual es sólo una instancia en el proceso de retroalimentación y no debe contener ninguna sorpresa para nadie.

La retroalimentación continua tiene el objetivo de reforzar el trabajo positivo, identificar problemas y encararlos de manera constructiva y generar una comunicación más fluida sobre los resultados del trabajo de cada integrante del equipo. La retroalimentación continua aporta al desarrollo profesional. Supone que el desarrollo profesional se maximiza a través de objetivos ambiciosos pero alcanzables y procesos de apoyo y aprendizaje para crecer permanentemente a través del trabajo mismo, y no necesariamente en función de cursos de formación, viajes u otras actividades puntuales.

La retroalimentación puede ser de tres tipos y es ideal lograr equilibrio entre ellos.

- Positiva
- Sugerencias para crecer (cuando alguien va bien, como puede mejorar aún)
- Aspectos o puntos a modificar o mejorar

Por último, si bien los logros –por más grandes o pequeños que sean– son importantes, el contexto también lo es y debe ser tenido en cuenta a la hora de evaluar el desempeño y ofrecer retroalimentación. Por ejemplo, a veces lo que parece ser un gran logro fue mayoritariamente el resultado de una coyuntura propicia, y lo que parece un pequeño paso hacia un objetivo se vuelve un logro impactante en el marco de un contexto difícil.

### Descripción del sistema

#### **Check-ins periódicos:**

Cada integrante del equipo debe tener un acuerdo sobre los *check-ins* periódicos con su coordinador / a o director / a que se realizarán como rutina a lo largo del año.

## Evaluación de desempeño:

**Tiempos y proceso.** La evaluación de desempeño será en el mes de [especificar mes] a través de un proceso de intercambio entre cada miembro del equipo y su supervisor / a, además de un breve *check-in* a mitad de año. El intercambio se enfocará en varios elementos explicitados en un formulario<sup>9</sup>.

**Pasos a seguir.** Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Cada integrante completa el formulario para sí mismo.
2. El / la supervisor / a revisa el formulario lleno y completa uno suyo.
3. El / la supervisor / a comparte su formulario con la persona evaluada y se realiza una reunión para discutir los dos documentos, consensuar una versión final de la evaluación realizada por el / la supervisor / a y consensuar próximos pasos. Si hay desacuerdo, el / la integrante del equipo lo deja sentado en el mismo documento.
4. A los seis meses del intercambio anual, cada integrante del equipo y su supervisor / a se juntan para un “*check-in*” para 1) determinar si es necesario actualizar algunos de los objetivos, 2) averiguar si el plan de desarrollo profesional se está cumpliendo, y 3) conversar en general sobre cómo está evolucionando el trabajo en función del intercambio realizado seis meses atrás.

**Sobre el formulario.** El formulario incluye objetivos y competencias específicas para cada integrante del equipo en función de los planes de trabajo anuales (y / o basadas en las descripciones de puesto)<sup>10</sup>, así como valores y destrezas institucionales comunes a todos, los cuales serán identificados conjuntamente por el equipo durante una sesión grupal que se llevará a cabo [especificar cuándo]. De esta manera, cada integrante del equipo será evaluado vis-à-vis sus objetivos de trabajo y como llegó a lograrlos (o que dificultades encontró en el camino).

Se sugiere utilizar una escala básica para cada rubro a modo de dejar claras las expectativas y brindar puntos de referencia para el mejoramiento. Esta escala complementa y brinda un marco de referencia para los comentarios.

- a) **Supera las expectativas (SE):** Supera expectativas, es un modelo para otros integrantes, hace contribuciones significativas a la organización, es excepcional.
- b) **Cumple totalmente (CT):** En general cumple con expectativas y a veces las supera.
- c) **Cumple parcialmente (CP):** A veces cumple con expectativas, pero necesita mejorar para satisfacerlas completamente.
- d) **En lo esencial no cumple las expectativas (NC):** No cumple con expectativas, necesita mejoras rápidas y significativas.

El formulario también incluye los siguientes puntos:

*Desarrollo Profesional.* Se sugieren las siguientes preguntas para guiar la discusión:

Piensa en los objetivos profesionales que tenías a principio de año y la descripción de tu cargo actual.

<sup>9</sup> Algunas organizaciones optan por un sistema que incluye un ejercicio comúnmente conocido como “360”. Esta terminología se refiere a la participación o la contribución de perspectivas de otras personas además del / la supervisor / a inmediato / a, para complementar y enriquecer las visiones. De optar por este tipo de sistema, se recomienda cuidar que no se vuelva excesivamente complejo, por ejemplo, eligiendo solamente una o dos personas adicionales y utilizando un cuestionario más sencillo para recoger su mirada y aportes al proceso. En todo caso es fundamental explicitar los detalles de quién, cómo y con qué criterios se seleccionarán los / las retroalimentadores / as adicionales, y el paso por paso de cómo funcionará el sistema.

<sup>10</sup> Se trata de encontrar el insumo que más claramente detalle los objetivos del trabajo para que la persona sepa sobre qué se la evaluará desde un principio.

- ¿Cuáles son tus principales objetivos profesionales para el año que viene?
- ¿Qué áreas, intereses y capacidades te gustaría enfatizar en tu trabajo durante el año que viene?
- ¿Los objetivos establecidos para el siguiente período reflejan oportunidades para el desarrollo profesional?
- ¿Cuán precisa y realista es la actual descripción de tu cargo? ¿Refleja otras tareas que se te han asignado sobre la marcha? ¿Se necesita alguna modificación?
- ¿Qué pasos se podrían dar en el próximo año para mejorar en las áreas que se desea crecer?

*Retroalimentación para el / la supervisor / supervisora.* Esta es una oportunidad de generar un diálogo franco entre el integrante del equipo y su supervisor en un espíritu de aprendizaje mutuo. Se sugieren las siguientes preguntas para guiar la discusión:

- Durante el último periodo, ¿sientes que se te han dejado claras las expectativas sobre lo que debes hacer y cómo?
- ¿Se te ha brindado suficiente y adecuada retroalimentación (con un buen equilibrio de retroalimentación positiva y aspectos para modificar y / o mejorar cuando fuere necesario)?
- ¿Se te ha apoyado para crecer en tu trabajo?
- ¿Te sientes apreciada y motivada?
- ¿Cómo describirías la supervisión, la retroalimentación y el apoyo que has recibido durante el año en general, y qué podría hacer tu coordinadora / directora para mejorar?

*Resumen y próximos pasos.* Esta sección deja en claro las conclusiones de la evaluación y plantea pasos concretos a seguir durante los siguientes meses.

**Otras reflexiones.** Si bien los objetivos, las destrezas específicas para cada puesto, y los valores y las destrezas institucionales son los principales aspectos sobre los cuales serán evaluados los integrantes del equipo, puede ser útil y enriquecedor incluir algunas otras preguntas de reflexión en el proceso. Estas preguntas pueden ser utilizadas para guiar el intercambio anual y el “check-in” semestral, o incluidas formalmente en el formulario a completar por el / la integrante:

*Satisfacción Laboral:* en general, ¿cuán satisfecho / a estás con tu trabajo hoy por hoy?

- ¿Cuáles son los aspectos de tu trabajo que te brindaron mayor satisfacción durante el año y cuáles fueron fuente de frustración?
- ¿Qué cosas significativas aprendiste durante el año sobre como haces tu trabajo y bajo qué condiciones lo disfrutas más?

*Relaciones interpersonales y trabajo en equipo:* ¿Hay algún tema relacionado que tendríamos que conversar que puede estar afectando tu trabajo en términos de rendimiento y satisfacción?



## Algunos consejos para brindar retroalimentación

Cómo brindar retroalimentación en caso de detectar alguna dificultad a encarar:

- No esperar. Ser honesto, directo, respetuoso y amable.
- Respetar y asegurar la confidencialidad, según el caso.
- Ser explícito: si hay problemas, describirlos con detalles y ejemplos concretos.
- Explicar el impacto en el trabajo, en uno, en otros.
- Sugerir una alternativa, una acción específica para mejorar.
- Tener en mente el panorama general que se quiere pintar. Por ejemplo, si alguien ha trabajado muy bien, expresarlo claramente (y no ser “tibio” al respecto). Si alguien necesita mejorar, no ser demasiado positivo o evadir el tema.
- Para la retroalimentación anual, mirar todo el año, no solamente eventos recientes.

## Asignación de roles

Miembro del equipo	Supervisor (quién evalúa y retroalimenta)
Director Ejecutivo	Consejo Directivo <sup>11</sup>
Coordinadores de Área	Director Ejecutivo
Investigadores y otros profesionales	Coordinador afín
Administrador	Coordinador de Desarrollo Institucional o Director Ejecutivo, según el caso
Asistente administrativo	Coordinador de Desarrollo Institucional

## Formulario para evaluación de desempeño

*Cada integrante del equipo recibe su propio formulario personalizado.*

**Nombre del miembro de equipo siendo evaluado / a:**

**Nombre de supervisor / a:**

**Período de la evaluación:**

**Fecha de la evaluación:**

**Formulario completado por (marcar uno):**  Evaluado / a  Supervisor / a

<sup>11</sup> Se sugiere un proceso distinto y específico para la evaluación de desempeño del Director Ejecutivo. Ver, por ejemplo, Farmelo, Martha. “*Los Consejos Directivos y sistemas de gobierno: Una guía práctica para organizaciones no-gubernamentales en América Latina*”, elaborada con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation, 2014, p. 29.

Sección A	¿En qué medida se lograron los objetivos planteados en el plan de trabajo anual o se ha cumplido con la descripción de puesto?	Escala <sup>12</sup>
Objetivo	Resultados obtenidos	SE-CT-CP-NC
1.		
2.		
3.		
Etc.		
<p><b>Comentarios:</b> ¿En qué medida se alcanzaron los objetivos previstos en el plan de trabajo (o en la descripción de puesto)? ¿Se lograron otras cosas además de los objetivos pre-establecidos tanto en el ámbito programático como el institucional?</p>		

Sección B	¿En qué medida demostró las competencias específicas a este puesto?	Escala
Competencia	Descripción	SE-CT-CP-NC
<b>COORDINADOR DE ÁREA</b>		
Evaluación de proyectos		
Colaboración / vinculación / conformación de alianzas / articulación con actores estratégicos		
Sistematización, investigación y análisis		
Gestión de equipos / supervisión de otros		
Preparación de propuestas y / o informes de proyectos		
Preparación de informes para donantes		
Habilidades de capacitación		
Habilidades de presentación		

12 **SE:** Supera expectativas, es un modelo para otros integrantes, hace contribuciones significativas a la organización, es excepcional.

**CT:** Casi siempre cumple con expectativas y a veces las supera.

**CP:** A veces cumple con expectativas, pero necesita mejorar para satisfacerlas completamente.

**NP:** No cumple con expectativas, necesita mejoras rápidas y significativas.

<b>INVESTIGADOR</b>		
Responsabilidad y constancia		
Capacidad de aprendizaje		
Capacidad de adaptación		
Iniciativa		
Atención al detalle		
Organización y logística		
Seguimiento de tareas		
<b>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</b>		
Responsabilidad y constancia		
Organización y orden		
Gestión de la oficina		
Relación con actores internos y externos (pagos & procedimientos)		
<p><b>Comentarios:</b> ¿En qué aspectos se alcanzaron o se excedieron las expectativas? ¿De qué manera se necesita / podría mejorarse? ¿Cuáles son las áreas en las que se ha contribuido más al equipo y a la organización en función de las competencias específicas del puesto?</p>		

<b>Sección C</b>	<b>¿En qué medida demostró <u>los valores y las competencias institucionales?</u></b>	<b>Escala</b>
<b>Valor<sup>13</sup></b>	<b>Descripción</b>	<b>SE-CT-CP-NC</b>
Innovación y creatividad		
Compromiso con la causa		
Respeto a la diversidad		
Apartidismo		
Espíritu crítico y de aprendizaje		
Colaboración		
Honestidad		

13 Estos valores se sugieren a modo de ejemplo. Idealmente son discutidos y consensuados por todo el equipo durante una sesión de trabajo ya que son valores sobre los cuales se evaluará a todos los integrantes y requieren entendimiento y apropiación.

Competencia	Descripción	SE-CT-CP-NC
Comunicación oral y escrita		
Sistematización de contenidos		
Manejo eficiente de tiempo		
Identificación de prioridades		
Organización		
Eficacia		
Iniciativa		
Autonomía		
Identificación de oportunidades		
Trabajo en equipo		
Resolución de problemas		
Toma de decisiones		
Trabajo bajo presión		
<p><b>Comentarios:</b> ¿En qué aspectos se alcanzaron o se excedieron las expectativas? ¿De qué manera se necesita / podría mejorarse? ¿Cuáles son las áreas en las que se ha contribuido más al equipo y a la organización en términos de valores y competencias institucionales?</p>		

Sección D	Apoyo al rendimiento y al <u>crecimiento profesional</u>
<p><b>¿Cuáles son los objetivos en materia de crecimiento profesional para el siguiente período?</b></p>	
Objetivo	Pasos concretos a seguir
1.	
2.	
3.	
Etc.	
General	
<p><b>Comentarios:</b> ¿Qué tipo de apoyo para el alcance de los logros y para el crecimiento profesional es deseado o necesario? ¿Cómo se podrá proveer? ¿Qué pasos se podrían dar en el próximo año para mejorar en las áreas que se desea crecer?</p>	

Sección E	Retroalimentación para el / la supervisor / a
Destreza <sup>14</sup>	Descripción
<b>¿Cómo evalúas la supervisión, retroalimentación y apoyo que has recibido durante el año, y cómo se podría mejorar?</b>	
Accesibilidad	
Delegación	
División de tareas del equipo / organización del trabajo	
Claridad de expectativas	
Retroalimentación	
Motivación	
Respeto y escucha	
Apoyo al crecimiento profesional	
<p><b>Comentarios:</b> Durante el último periodo, ¿sientes que se te han dejado claras las expectativas sobre lo que debes hacer y cómo, se te ha brindado suficiente y adecuada retroalimentación (con un buen equilibrio de retroalimentación positiva e indicaciones sobre asuntos o puntos a modificar o mejorar cuando fuere necesario), y se te ha apoyado para crecer en tu trabajo? ¿Te sientes apreciado / a y motivado / a? ¿Qué podría hacer tu supervisor / a para mejorar?</p>	

Sección F	Resumen y próximos pasos
<b>Resumen general:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Supera las exigencias</li> <li>b) Cumple plenamente</li> <li>c) Aún no cumple plenamente</li> <li>d) En lo esencial no cumple las exigencias</li> </ul>
<b>Qué debe continuar / qué debe modificarse:</b>	
<b>Próximos pasos / fechas:</b>	

<sup>14</sup> Se proponen a modo de ejemplo en función de lo que generalmente implica una supervisión o coordinación efectiva. Se puede agregar la misma escala a esta sección o dejarlo más descriptivo.

**Comentarios adicionales del miembro del equipo sobre el contenido de la evaluación incluyendo desacuerdo si hubiera.**

**Firma integrante del equipo:**

**Fecha:**

**Firma retroalimentador / a:**

**Fecha:**

### • Cuidado y autocuidado del equipo de trabajo

En algunas organizaciones puede ser relevante incluir texto sobre el compromiso institucional hacia el cuidado y el autocuidado del equipo. Se trata de reconocer y abordar el estrés laboral y el llamado “trauma secundario” de los / as integrantes, es decir, situaciones de estrés prolongado en el tiempo en casos de contacto con víctimas de diferentes formas de trauma y violencia, o de trauma directo en casos de trabajar en situaciones de peligro, de recibir amenazas, o de realizar tareas como la recuperación de restos<sup>15</sup>.

El manual puede reconocer que las manifestaciones del trauma ocurren en los planos físico, mental, emocional y espiritual y proponer políticas de autocuidado y cuidado que ayuden a evitarlas y a atenderlas debida y oportunamente cuando ocurren. Por ejemplo, se pueden incluir: protocolos de seguridad, días de descanso optativos u obligatorios, espacios sociales y recreativos, fondos para determinadas actividades de cuidado y autocuidado, o talleres sobre el manejo de emociones, entre otras acciones a ser discutidas y consensuadas con el equipo.

También se puede expresar el compromiso institucional a fomentar las siguientes prácticas: preguntar y conversar bilateralmente y en grupo sobre cómo los integrantes del equipo están viviendo el estrés y cómo se están cuidando, estar sensibles y detectar señales de alerta cuando ven a un / a compañero / a que demuestra señales de estrés inusual y sostenido, realizar procesos de terapia grupal, acompañarse mutuamente para asegurar la toma de descansos, visitas al médico y cualquier otra necesidad detectada.

### • Política de resolución de conflictos

Algunas organizaciones establecen un proceso para la resolución de conflictos que miembros del equipo puedan llegar a tener entre compañeros, y / o con su Coordinador / a inmediato / a o con el Director / a Ejecutivo / a. Contar con un mecanismo claro y con canales de comunicación pre-establecidos puede facilitar la resolución constructiva de los conflictos.

**e**

#### **Ejemplo: Política de resolución de conflictos**

 Guardar documento

### Política de resolución de conflictos<sup>16</sup>

Los objetivos de esta política son:

<sup>15</sup> Puede ser particularmente pertinente para aquellas organizaciones que trabajan atendiendo a poblaciones vulnerables que padecen violencia estructural, por ejemplo niños y niñas en situación de calle, personas privadas de su libertad, mujeres víctimas de violencia sexual y / o reproductiva, poblaciones indígenas, familiares de personas desaparecidas, o periodistas en zonas particularmente peligrosas.

<sup>16</sup> HR Council for the NonProfit Sector ([http://hrcouncil.ca/docs/POL\\_Conflict\\_Res.pdf](http://hrcouncil.ca/docs/POL_Conflict_Res.pdf)), traducción y adaptación propia. Si bien esta política puede resultar demasiado extensa para algunas organizaciones, se propone a modo de ejemplo para brindar un panorama de los aspectos que debería incluir y las posibilidades de instancias a considerar.

- Brindar la oportunidad de resolver un conflicto o queja de manera rápida, justa y sin represalias para las personas involucradas.
- Mejorar la comunicación y el entendimiento entre integrantes del equipo.
- Fomentar un ambiente laboral positivo y constructivo en el cual el liderazgo de la organización (directores y / o coordinadores según el caso) tiene la responsabilidad de prevenir y resolver conflictos y quejas.

Todas las solicitudes de resolución de conflictos, quejas y apelaciones serán debidamente atendidas y se procurará brindar una respuesta lo antes posible. No se tolerará ningún tipo de represalia o castigo para aquella persona que inicie o participe en un proceso de resolución de conflicto o queja.

### **Procedimiento**

Aunque no es obligatorio, se incentiva a los integrantes del equipo a seguir un proceso de primera instancia de resolución de conflicto antes de presentar una queja formal.

#### *Proceso de primera instancia de resolución de conflictos y quejas*

1. Aquellos integrantes que enfrenten un conflicto laboral o que tengan una queja relacionada deben intentar discutirlo de forma constructiva y propositiva con su respectivo director / coordinador, indicando que se está actuando en el marco de la primera instancia de resolución de conflictos. En algunas situaciones, esto puede resultar difícil o inapropiado. En estos casos, el / la integrante puede solicitar una reunión con la siguiente persona en la jerarquía organizacional (que puede ser el / la Director / a Ejecutivo / a) o con alguna persona encargada de recursos humanos, si existe, para discutir el problema.
2. La persona que reciba la queja, según el caso, analizará la naturaleza y la relevancia de la solicitud de resolución de conflicto y se reunirá con el integrante del equipo dentro de los siguientes dos días laborales para darle seguimiento y compartir el plan de acción a seguir.
3. En caso de que el / la integrante del equipo afectado / a no esté satisfecho con la resolución del conflicto en esta primera instancia, él / ella podrá proceder a la siguiente persona en la jerarquía organizacional si hay (en general, la dirección ejecutiva) o proceder a un proceso de resolución de segunda instancia.

#### *Proceso de segunda instancia de resolución de conflictos y quejas*

1. Aquel miembro del equipo que sienta la necesidad de iniciar un proceso formal de resolución de conflictos, deberá documentar la situación por escrito con todo detalle o evidencia que ilustre la situación, y entregarlo al coordinador o director pertinente, o según el caso, a la dirección ejecutiva.
2. Quien recibe la información analizará la naturaleza y la relevancia de la solicitud de resolución de conflicto o queja, consultando a las personas que estime necesario para entender y / o verificarlo, y enviará al integrante del equipo una respuesta indicando cómo se propone resolver la situación dentro de los siguientes cinco días laborales.
3. El integrante del equipo deberá acusar recibo por escrito de dicha respuesta y declarar si está satisfecho / a o no con la resolución propuesta. En caso de no estar satisfecho, se podrá recurrir al Consejo Directivo de la organización como tercera instancia de resolución.
4. Si el caso involucra un conflicto con la dirección ejecutiva, se podrá recurrir directamente a la tercera instancia.

#### *Proceso de tercera instancia de resolución de conflictos y quejas*

1. El Consejo ha designado a [nombre del / la Consejero / a] como enlace con el equipo de trabajo responsable de recibir consultas o quejas vinculadas a serios conflictos que no han podido resolverse, especialmente entre algún miembro del equipo y el / la Director / a Ejecutivo / a.
2. En caso de identificarse un conflicto serio, el enlace sugerirá opciones de resolución.

3. En caso de que el enlace no logre facilitar la resolución del conflicto, se encargará de conformar un Comité de no menos de tres integrantes del Consejo para escuchar a ambas partes y determinar el camino a seguir.
  4. En caso de que esto no suceda de manera oportuna, el miembro del equipo podrá recurrir al Presidente del Consejo para plantear la situación. El Presidente tendrá la última palabra sobre si el conflicto merece la conformación de un Comité.
  5. En caso de que el Comité se constituya y no logre facilitar la resolución del conflicto, se recurrirá a mediación profesional, cuyo costo correrá por cuenta de la organización y cuya resolución será vinculante para las partes.
- 

## • Desvinculación de la organización y rescisión de contrato

Terminar una relación laboral siempre es difícil, y es sin duda un tema particularmente sensible para muchas organizaciones no gubernamentales. Cuando un integrante del equipo no está trabajando bien y se ha hecho todo lo posible por brindarle [retroalimentación](#) y aportar a su crecimiento, es importante abordar la situación directa y oportunamente. Se puede implementar la salida de una persona de manera ordenada, justa y respetuosa. En todo momento, se recomienda asesorarse y tener en cuenta los requerimientos legales de cada país y tipo de contratación.

Muchos grupos tienen dificultades con la decisión en sí y con los criterios y los procesos para llevarlo a cabo de manera justa y coherente con los valores institucionales. Por eso, es extremadamente importante aclarar ciertos aspectos en el manual para evitar tener que tomar decisiones difíciles de manera *ad hoc* o arbitraria. Como mínimo, se sugiere incluir la siguiente información.

**Renuncia.** Si debe ser por telegrama, por carta certificada, por notificación informal, con cuánta anticipación y a quién debe informarse. En general, se estila solicitar entre quince días y un mes, a menos que la persona cumpla una función de muy alta jerarquía y su salida requiera mayor preparación. Para esos cargos, se puede dejar explicitado en su contrato al inicio de su relación laboral.

**Notificación de despido.** Por ejemplo, que la organización se reserva el derecho a terminar un contrato laboral con fundamentos con quince días de anticipación durante un periodo de prueba, un mes si el / la integrante lleva menos de cinco años en la organización, o dos meses si lleva más de cinco años en la organización.

Se pueden explicitar ciertas razones que podrían llevar a la terminación del vínculo laboral (por ejemplo, faltas de honradez o probidad, actos de discriminación o acoso, daños patrimoniales, violaciones al contrato o a otros acuerdos adquiridos, etc.), sin perjuicio de que surjan otros motivos vinculados con el desempeño del / la integrante, el respeto a los valores institucionales y / o su capacidad de adaptación a la cultura organizacional.

Algunas organizaciones pueden optar por regirse por ciertos procesos pre-establecidos en casos de desvinculaciones. Ver un [ejemplo de política de desvinculación](#) abajo.

**Indemnizaciones.** Se deben pagar de acuerdo a las leyes laborales locales en casos de trabajadores registrados. Si se desea, se puede pautar otro tipo de arreglo para consultores y / o integrantes bajo un esquema de honorarios. También se puede indicar si el / la integrante tendrá derecho a cobrar días de vacaciones no utilizados durante el periodo pertinente, o si las vacaciones que no se toman se pierden.

**Referencias.** Si se ofrecerán solamente a pedido del integrante del equipo o si la organización podrá responder a solicitudes de referencias de otras organizaciones, sin el pedido o la autorización explícita del / la integrante.

**Edad de jubilación / retiro.** Se pueden explicitar los beneficios según la legislación local vigente.



## e

**Ejemplo: Política de disciplina progresiva y desvinculación** Guardar documentoPolítica de disciplina progresiva y desvinculación<sup>17</sup>

[Nombre de la organización] se compromete a establecer un clima laboral en el cual los / as integrantes del equipo reciben mensajes claros y oportunos sobre su desempeño y las necesidades de mejoras. Por eso, utilizamos una política denominada “disciplina progresiva” para lidiar con problemas de desempeño. Esta política implica una breve serie de advertencias progresivamente serias que culminarán en un despido si la persona no logra mejorar lo suficiente para cumplir con las expectativas expresadas. En todo momento, [nombre de la organización] se compromete a dejar en claro qué ocurrirá si el / la integrante no cumple con lo pactado para que las consecuencias negativas jamás sean una sorpresa. Esta política plantea los siguientes pasos:

1. Advertencia informal durante una conversación honesta, clara, específica y directa, en la cual el / la integrante del equipo tendrá la posibilidad de compartir sus perspectivas y el / la Director / a dejará en claro las potenciales consecuencias si no hay mejoras.
2. Advertencia formal con un plan de mejoras esperadas por escrito en un plazo determinado de [X] semanas y claridad sobre las potenciales consecuencias si no hay mejoras, y los criterios que se utilizarán para medirlo.
3. Desvinculación (despido) inmediato o un plan de transición consensuado durante el cual el / la integrante tendrá tiempo de buscar otro trabajo y la organización de encontrar un reemplazante.

La dirección ejecutiva asegurará que se lleve a cabo un momento de auto-crítica y aprendizaje para reflexionar sobre su propio accionar: ¿Hay algo que no hemos hecho correctamente? ¿Podríamos haber hecho algo diferente para evitar esta situación? ¿Deberíamos modificar algo a futuro para que una situación similar no vuelva a ocurrir?<sup>18</sup>

Por último, si bien [nombre de la organización] se compromete a tomar decisiones sobre desvinculaciones laborales siguiendo estos pasos de manera progresiva, la organización reserva el derecho de decidir qué acción disciplinaria se tomará en cada situación, incluyendo un despido sin advertencia previa cuando el caso así lo amerite.

## 3.6 Otros temas a incluir

Algunas organizaciones optan por incluir información sobre algunos de los siguientes temas, según el caso:

- **Transparencia, confidencialidad y derechos de autor**

Puede ser útil explicitar expectativas sobre el uso de información de la organización, investigaciones, entre otros productos, incluyendo temas como confidencialidad y transparencia.

<sup>17</sup> Green, Alison y Jerry Hauser, *Managing to Change the World: The Nonprofit Manager's Guide to Getting Results (Gestión para cambiar el mundo: Una guía para obtener resultados destinada a directores de organizaciones sin fines de lucro)*, Washington, DC, USA: 2012, p. 240. Traducción y adaptación propia.

<sup>18</sup> Cortés, Carlos. “Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas”, Cuaderno de Gestión 7, Fundación Luis Vives, 2009, p. 142. Disponible en: [http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno\\_Gestion\\_7\\_FINAL.pdf](http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno_Gestion_7_FINAL.pdf).



## Ejemplo: Política de usos de la información

Guardar documento

### Política de usos de la información<sup>19</sup>

**Transparencia.** [Nombre de la organización] se rige bajo los más estrictos principios de transparencia y buen gobierno. Su información básica financiera (incluido el origen y uso de sus recursos), su estructura de gobierno, su lista de actividades y sus principales alianzas se encuentran disponibles en la página web [incluir hiper-vínculo].

**Reglas de confidencialidad:** Quienes accedan o generen información que aún no ha sido publicada o cuya difusión pueda generar un perjuicio institucional (incluida aquella información vinculada a personas externas a la organización con información confidencial) deben manejarla con extremo cuidado y reserva. Por cualquier duda, se deberá consultar a la dirección ejecutiva.

**Privacidad de los / as integrantes del equipo:** El área de [completar según el responsable indicado] mantiene toda la información personal de los / as integrantes del equipo, incluidos los contratos, los acuerdos salariales, los resultados de las evaluaciones de desempeño y cualquier otra documentación relevante de recursos humanos. Esta información está restringida a la persona involucrada, al área de [especificar] y a la dirección ejecutiva, quienes deben manejarla con extremo cuidado y reserva. La información sólo será compartida con terceros mediante una solicitud de autorización por escrito por parte de la persona involucrada.

**Beneficios personales:** La información sobre becas, invitaciones a actividades de formación, viajes u otros beneficios que fuera obtenida como resultado de la pertenencia institucional a [nombre de organización], y que pudiera generar alguna ventaja de oportunidad respecto a otros / as integrantes del equipo, debe ser comunicada a la dirección ejecutiva (o al área de desarrollo institucional) para su equitativa difusión entre todos / as los / as integrantes.

**Derechos de autor:** Los derechos de autor correspondientes a los textos, documentos, publicaciones, imágenes, y otros materiales escritos y / o audiovisuales generados por integrantes del equipo de trabajo en su calidad de tales son cedidos a [nombre de la organización] para su uso y difusión. Todos / as los / as integrantes deben ceder sus derechos de autor al momento de firmar su contrato de trabajo.

**Reconocimiento de autoría:** En las investigaciones, artículos y otras publicaciones –en la medida que no afecte la conveniencia institucional– se reconocerá expresamente quiénes participaron de su elaboración. La dirección ejecutiva resolverá según la conveniencia institucional, en cada caso, qué integrantes del equipo de trabajo acompañan con su firma la presentación de artículos, investigaciones, y cualquier otro documento de circulación pública.


#### • Discriminación o acoso

Se puede incluir una política específica para estos casos indicando que no se tolera la discriminación o el acoso bajo ninguna circunstancia y pautando un proceso a seguir en caso de que ocurra.

<sup>19</sup> Ver, por ejemplo, “Código de ética y conducta para las ONGs”, Asociación Mundial de Organizaciones No-Gubernamentales (WANGO), disponible en <http://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>.

## e

## Ejemplo: Política de discriminación o acoso

 Guardar documento
Política de discriminación o acoso<sup>20</sup>

[Nombre de la organización] no tolera ningún tipo de discriminación o acoso por parte de ninguna persona asociada a la organización. Es responsabilidad de todos / as los / as integrantes –y en particular de los / as directores / as y coordinadores / as– promover un ambiente laboral libre de este tipo de acciones.

**Definiciones**

La **discriminación** laboral se refiere a cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación<sup>21</sup>.

El **acoso** se refiere a cualquier interacción no solicitada o bienvenida que directa o indirectamente afecte o amenace afectar la seguridad laboral de una persona, sus perspectivas de ascenso o aumentos, sus condiciones laborales, o sus oportunidades de acceder a un cargo. El acoso puede incluir abuso físico o verbal, amenazas, comentarios derogatorios, bromas, insinuaciones o insultos. Las acciones no tienen que ser intencionales para ser consideradas acoso, pero pueden ser ofensivas y / o intimidantes, generando temor o desconfianza, y comprometiendo la dignidad o la auto-estima de la persona afectada.

Para determinar si ha ocurrido un acto de discriminación o acoso, se deben considerar dos factores:

1. Si la persona acusada sabía o debería haber sabido que la acción sería considerada discriminatoria, ofensiva, no solicitada o bienvenida por el destinatario.
2. Si la persona destinataria de la acción la consideró discriminatoria u ofensiva.

**Procedimiento.** [Nombre de la organización] se compromete a investigar todo incidente de acoso o discriminación reportado de manera oportuna, objetiva y sensible, tomando cualquier acción correctiva necesaria y brindando apoyo a la / s víctima / s. No se tolerará ningún tipo de represalia o castigo para aquella persona que inicie una queja o brinde evidencia en una investigación de esta naturaleza. Se respetará la confidencialidad de todos los individuos involucrados.

En caso de que un / a integrante del equipo se considere víctima de discriminación o acoso, deberá:

1. Indicarle inmediatamente a la persona que sus acciones no son bienvenidas y solicitarle su inmediata cesación.
2. Reportar el incidente a su Coordinador / a inmediato / a o al / la Director / a Ejecutivo / a, brindando toda evidencia posible (por ejemplo, nombre de la persona en cuestión, fecha, lugar y horario del incidente, nombres de cualquier testigo, las circunstancias que resultaron en el incidente en cuestión, etc.).
3. El / la Coordinador / a o Director / a llevará a cabo entrevistas individuales con las personas involucradas para obtener y revisar toda información relevante al caso. En caso de que la investigación confirme la ocurrencia de acoso u otra conducta inaceptable, se tomarán las medidas disciplinarias apropiadas, incluyendo la desvinculación de la persona acusada según la gravedad del caso. Toda la documentación se mantendrá en los archivos de la persona acusada.

20 HR Council for the NonProfit Sector (Consejo de Recursos Humanos para el Sector Sin Fines de Lucro), Canadá. Disponible en: <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/harassment.cfm>. Traducción y adaptación propia.

21 <http://www.ilo.org/global/lang-es/index.htm>.

4. El / la Coordinador / a o Director / a informará al destinatario del acto de discriminación o acoso sobre el resultado de la investigación. Ninguna referencia al incidente se incluirá en los archivos de la persona que inició la investigación.
5. Si la investigación determina que la persona acusada no cometió un acto de acoso o discriminación, se destruirá toda documentación al respecto y ambas partes serán notificadas de los resultados de la investigación.

---

- **Políticas o protocolos de seguridad**

Muchas organizaciones optan por establecer un protocolo de seguridad bastante detallado que se puede incluir en el cuerpo del manual o bien como anexo. De aparecer como [anexo](#), en el cuerpo del manual se puede dejar en claro que todos / as los / as integrantes del equipo deben respetarlo y que en caso de incumplimiento, la dirección ejecutiva (en consulta con el área de desarrollo institucional, si existe) tomará una acción correctiva correspondiente, en función del grado de severidad de la falta. Se puede aclarar que en casos graves, se darán avisos formales por escrito que quedarán en los archivos del / la integrante. Algunos grupos inclusive han optado por hacer el incumplimiento del protocolo de seguridad un criterio para la desvinculación del / la integrante de la organización.

Las políticas de seguridad generalmente se utilizan para:

- Casos de viajes a países o zonas de alta violencia (potencial o comprobada).
- Trabajo en campo en lugares apartados, o visitas a lugares peligrosos o de alto impacto psicológico-emocional (por ejemplo, cárceles, centros de refugiados o migrantes, etc.).
- La seguridad del equipo de trabajo dentro de la oficina y en el trayecto de la oficina al domicilio u otro destino.
- La protección del espacio físico, los archivos (digitales y otros), el equipamiento, etc.

Algunas ideas a considerar al elaborar una política de seguridad:

- Consensuar las medidas cotidianas o que deben ser activadas en situaciones de amenaza. Aclarar si son continuas o solamente a ser activadas para determinados períodos.
- Establecer horarios en los cuales ninguna persona debe permanecer sola en la oficina, o bien requerir que siempre haya por lo menos dos personas en la oficina.
- Realizar análisis de riesgo periódicos a nivel institucional y en casos puntuales de viajes o visitas.
- Aclarar quién debe aprobar (por escrito o no) un determinado viaje, visita o acción y quien / quienes deben estar informados.
- Establecer procedimientos claros para situaciones de emergencia e incluir datos clave de contacto, por ejemplo, de la empresa de seguridad que utiliza la organización o de la / s persona / s a contactar en caso de emergencia.
- Consultar a socios locales y / o a la embajada o consulado relevante en el país a visitar.
- Mantener información básica del / la integrante que realizará el viaje o la visita, por ejemplo: fecha de nacimiento, pasaporte y / o documento de identidad, itinerario, persona de contacto en caso de emergencia (en el lugar de origen y en el lugar de destino), contacto de personas que viajan juntas.
- Discutir medidas básicas a adoptar (por ejemplo, comportamientos a seguir, idiomas a utilizar o evitar, tipo de transporte a utilizar, entre otros).

- Decidir quién será la principal persona de contacto dentro de la organización y asegurar mecanismos rápidos y seguros de comunicación (celulares, teléfonos fijos, correos electrónicos, etc.), y quien será la persona secundaria en caso de no poder contactar a la principal.
- Establecer si se requerirá que la persona entre en contacto diario con alguien de la organización en algún horario predeterminado.
- Decidir si el viaje, la visita, u otro tipo de acción requiere acompañamiento (por ejemplo, que sólo se viaje en pares o en grupos pequeños, o que los equipos sean de género y / o edades mixtas).
- Asegurar un breve momento de discusión y reflexión con todo el equipo lo antes posible luego del evento, para aprender de la experiencia, compartir lecciones e identificar mejoras a futuro.

#### • **Uso de materiales o equipos de la organización**

Si la organización provee laptops, celulares, u otros equipos, es conveniente dejar en claro quién es responsable de su uso y cuidado, qué ocurre si algo le pasa al equipo (hurto, pérdida, problemas de funcionamiento, etc.), y si el / la integrante lo puede utilizar para asuntos personales, entre otros. También es importante mantener un inventario de los equipos. Algunas organizaciones optan por pagar un seguro para computadoras, por ejemplo, y / o comprar los equipos para aquellos / as integrantes que lo requieran mediante un crédito personal.

#### • **Cuidado del medioambiente**

Aquí se trata de brindar indicaciones sobre el manejo sustentable de los recursos que se utilizan, por ejemplo, la luz, el agua, el aire acondicionado o la calefacción, el papel de impresión, etc., así como pautas para el reciclado.

### 3.7 Posibles anexos

Según el caso, se pueden incluir algunos de los siguientes anexos, cuidando que el manual no se alargue demasiado, o se dificulte su lectura y comprensión. Nuevamente, se pueden utilizar vínculos a distintas secciones de la página web de la organización para no tener que actualizar la información en más de un lugar.

- Listado de miembros del equipo, mails y teléfonos
- Listado de miembros del Consejo Directivo y mails
- Reglamento del Consejo Directivo
- Formulario para la evaluación de desempeño
- Protocolo para la toma de decisiones
- Descripciones de puesto
- Protocolo de seguridad
- Estrategia de comunicación
- Listado de documentos o políticas con hipervínculos a distintas partes del manual para facilitar su lectura electrónica

## Sección 4

# Sobre el proceso

## 4.1 Consideraciones generales

En principio, hay cuatro principios clave a tener en cuenta al momento de definir el proceso de elaboración de un manual institucional.

1. **El proceso es tan importante como el producto.** El manual final puede terminar siendo utilizado como referencia, pero es el proceso en sí mismo –en base al diálogo y a la socialización y la consulta amplia– el que genera la conciencia sobre los temas, los acuerdos y la eventual apropiación. Esto es particularmente importante en asuntos sensibles tales como una evaluación de desempeño, un protocolo para la toma de decisiones, la elaboración de descripciones de puesto, o la definición de valores institucionales.
2. **Participación amplia.** Es importante involucrar, de distintas maneras, a todos los integrantes de la institución en la elaboración del manual (incluyendo el personal administrativo que quizás pueda estar a cargo de ciertas secciones, o de generar un borrador de manual de procedimientos para guiar la implementación de las políticas). Dependiendo del tamaño de la organización y la política o el procedimiento en cuestión, todo el equipo puede dar comentarios o se puede optar por un grupo más pequeño, por ejemplo, de coordinadores.

Asegurar una participación amplia y apropiada (no exagerada) en la elaboración del manual sirve para:

- Enriquecer la calidad del producto final y evitar malentendidos sobre roles y sobre el funcionamiento de la organización, al asegurar que los acuerdos se basen en una lectura adecuada de las dinámicas internas.
- Promover la aceptación y apropiación de las políticas, los valores y la cultura organizacional por parte del equipo. Por ejemplo, el equipo puede corroborar que las políticas reflejen el más alto nivel de derechos laborales posible en función de los recursos disponibles.
- Mejorar la pertenencia y la integración de los distintos miembros del equipo, sobre todo en casos de sobre-dependencia o centralización en la figura del / la Director / a Ejecutivo / a.

En el caso de ciertas cuestiones administrativas, como el manual de procedimientos, puede ser preferible definir las en un grupo pequeño (o por el / la Administrador / a y el / la Director / a Ejecutiva) y socializarlas. En otros casos, la elaboración requiere la participación de todas las personas involucradas. Se puede trabajar en reuniones de equipo u otras reuniones *ad hoc*.

3. **Procesos ágiles y ligeros.** Los procesos ágiles son flexibles; los procesos ligeros son los que generan la menor carga de trabajo posible para los miembros del equipo. Ayuda diseñar un proceso con responsables que generen y modifiquen los textos para que otros puedan participar, no redactando, sino revisando y discutiendo “buenos borradores”. Se trata de encontrar un equilibrio entre la participación amplia y la operatividad necesaria para generar un documento de esta envergadura.
4. **Ser sensible a las situaciones de saturación.** Es importante tomar en cuenta las cargas de trabajo programático y administrativo, y dosificar el proceso para que los / as integrantes no se cansen de las tareas relacionadas al manual, sino que las encaren como un aporte valioso a la realización de su trabajo sustantivo y a la institucionalización y profesionalización de la organización.

## 4.2 La persona responsable

Es ideal designar a una persona a cargo del proceso, de elaborar y/ o coordinar la redacción de los borradores, convocar las reuniones de consulta y socialización, obtener e incorporar la retroalimentación del equipo, llevar el proceso a su conclusión, y finalmente actualizar el manual con la periodicidad determinada. Esta persona puede proponer y recoger ideas de la dirección ejecutiva y servir de vínculo con cualquier [consultor externo](#) que se decida utilizar, según el caso.

## 4.3 Instancias de consulta externa, revisión y actualización

Puede ser útil identificar y conectarse con organizaciones pares que hayan desarrollado su propio manual institucional o que tengan políticas afines para consultar y aprender sobre sus prácticas. A su vez, es importante que el Consejo Directivo tenga la posibilidad de aprobar las [políticas de recursos humanos](#) que le competen y que participe en cualquier revisión o actualización sobre la marcha. Si se cuenta con un / a abogado / a en el Consejo, se le puede pedir que realice una revisión legal del documento para asegurar cumplimiento con normas laborales vigentes.

En el caso de un manual de procedimientos, se pueden ir agregando procedimientos en la medida en que se identifican nuevos procesos a documentar. La persona encargada puede poner el proceso en la agenda institucional, tomar apuntes y actualizar el documento, a ser presentado y aprobado en una reunión posterior.

Sin perjuicio de realizar actualizaciones cuando se estime necesario, se sugiere una revisión y / o actualización global del manual institucional cada dos o tres años, según la organización y las normas vigentes de cada país. No obstante, algunas organizaciones optan por revisar su manual luego del primer año de su elaboración para reflexionar acerca de cualquier aprendizaje que haya surgido durante la primera etapa implementación.

Algunas preguntas a tener en cuenta al momento de revisión y / o actualización<sup>22</sup>:

- ¿Ha habido algún cambio en la legislación o en el marco regulatorio del país que impacte las políticas establecidas?
- ¿Se han implementado las políticas oportuna y efectivamente? ¿Qué ha resultado más o menos efectivo y relevante? ¿Más o menos dificultoso?
- ¿Qué retroalimentación tenemos del equipo, tanto coordinadores / as como integrantes de las áreas?
- ¿Las políticas están logrando los objetivos que nos planteamos al momento de elaborar el manual?

### e

#### Ejemplo: El proceso: Un paso a paso para elaborar un manual institucional

 Guardar documento

### Un paso a paso para elaborar un manual institucional

<sup>22</sup> HR Council for the NonProfit Sector (Consejo de Recursos Humanos para el Sector Sin Fines de Lucro), Canadá. Disponible en: <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/policies-guideline.cfm#step5>.

Qué	Quién	Cuándo	Comentarios
Inventario de políticas y prácticas actuales	Coordinadora de Desarrollo Institucional (CDI)	Marzo	Revisión de documentos, entrevista a administradora.
Obtener información (manual, ejemplos de políticas, etc.) de ONGs aliadas	CDI	Marzo	
Consensuar índice de manual	CDI y dirección ejecutiva	Abril	Revisión de guía, consultas a ONG aliada.
Asignar responsabilidades de redacción para cada sección	CDI, dirección ejecutiva y equipo CDI	Abril	
Consulta a abogado laboralista	Dirección ejecutiva y CDI	Abril	Compila información de insumo; discuten preguntas puntuales de legislación relevante.
Redacción primer borrador	CDI, dirección ejecutiva y equipo CDI	Abril - mayo	CDI redacta algunas secciones y compila insumos de los demás para armar primer borrador.
Primera reunión de consulta al equipo	CDI y dirección ejecutiva	Junio	Se envía borrador previo a la reunión.
Incorporación de comentarios y segundo borrador	CDI y equipo CDI	Junio - julio	
Revisión del Consejo Directivo	Dirección ejecutiva	Reunión de Consejo de julio	Se le pide a Consejero X que haga revisión legal; el resto revisa general.
Incorporación de comentarios y versión final	CDI; dirección ejecutiva aprueba	Agosto - septiembre	
Socialización de versión final al equipo	Dirección ejecutiva	Septiembre	
Revisión anual	CDI (en consulta con dirección ejecutiva)	Diciembre siguiente año	Identificar puntos específicos a revisar, contestar preguntas guía.



## 4.4 Sobre el trabajo con consultoría externa

Elaborar un manual institucional es un esfuerzo esencialmente interno que requiere un conocimiento básico de la organización: sus necesidades, sus prácticas, su cultura y sus valores. Por lo tanto, la contratación de un consultor externo no es para nada imprescindible. Tampoco se le recomienda encargar la elaboración del manual a una persona externa. Sin embargo, en ocasiones puede ser conveniente trabajar con alguien que pueda diseñar el proceso junto con la dirección ejecutiva y el área de desarrollo institucional (si existe), proponer contenidos si hace falta, facilitar discusiones y consultas, dar seguimiento a los distintos pasos acordados y elaborar un borrador del manual para la revisión del / la Director / a, el equipo, y / o el Consejo Directivo.

En caso de decidir trabajar con un / a consultor / a, es importante, obviamente, dejar en claro las expectativas mutuas, el proceso, los tiempos requeridos, la naturaleza del producto esperado y sus contenidos. Asimismo, es clave averiguar sobre el estilo, los valores y las modalidades de trabajo del consultor a través de referencias o consultas previas con organizaciones colegas, donantes u otros. Se le puede pedir al postulante que comparta manuales que ha trabajado con otras organizaciones para tener una mejor idea de su trabajo.

Se sugiere tener en cuenta los siguientes puntos:

- **Seleccionar consultores con experiencia en ONGs.** Si bien existen muchas personas con especialización en recursos humanos, es importante evitar que se trasladen modelos de políticas diseñadas para empresas. Las necesidades, los enfoques y el espíritu y la letra de las políticas son claramente distintos, por lo cual se requiere un conocimiento fino del ámbito no lucrativo.
- **Asegurar que el consultor esté dispuesto a conocer a la organización en profundidad** para que cualquier borrador de manual la refleje lo más cercanamente posible y responda a sus necesidades. Si bien ciertas políticas son aplicables a distintas organizaciones, hay que tener cuidado con modelos estándar genéricos, lejanos a la realidad de la organización en cuestión. El conocimiento puede surgir de una serie de entrevistas, encuestas y / o sesiones en grupo.
- **Analizar cuidadosamente la conveniencia de realizar entrevistas previas** –su objetivo y utilidad– y equilibrar estas consultas individuales con tiempo suficiente de discusión en grupo para que el proceso realmente permita un intercambio profundo y fructífero entre los integrantes del equipo. En todo caso, la metodología debería ser consensuada cuidadosamente durante el diseño del proceso, equilibrando siempre la participación y la consulta con la necesidad de un proceso ágil y flexible que no sobrecargue al equipo.
- **Diseñar y llevar a cabo un proceso con participación amplia**, evitando que el consultor elabore un manual por su cuenta y lo entregue como producto terminado, sin consulta y proceso de intercambio.

Con o sin ayuda externa, la elaboración de un manual institucional puede aportar a que tu organización sea un mejor lugar de trabajo para todos sus integrantes, donde las personas se sientan valoradas, respetadas y cuidadas. Y más importante aún, bien hecho, contribuirá, en última instancia, a la realización de tus estrategias y el logro de tu misión.

## Sección 5

# Recursos Consultados

"Código de ética y conducta para las ONG". Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales" (WANGO). Disponible en: <http://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>.

Cortés, Carlos. "Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas", Cuaderno de Gestión 7, Fundación Luis Vives, 2009. Disponible en: [http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno\\_Gestion\\_7\\_FINAL.pdf](http://www.luisvivesces.org/upload/26/90/Cuaderno_Gestion_7_FINAL.pdf).

Farmelo, Martha. "Los Consejos Directivos y sistemas de gobierno: Una guía práctica para organizaciones no gubernamentales en América Latina", elaborada con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation, 2014. Disponible en: <http://orgsefectivas.org/wp-content/uploads/Guia-Consejos-Directivos-agosto-2015.pdf>.

Green, Alison y Jerry Hauser, *Managing to Change the World: The Nonprofit Manager's Guide to Getting Results (Gestión para cambiar el mundo: Una guía para obtener resultados destinada a directores de organizaciones sin fines de lucro)*, Washington, DC, USA: 2012.

HR Council for the NonProfit Sector (Consejo de Recursos Humanos para el Sector Sin Fines de Lucro), Canadá, <http://hrcouncil.ca/>.

"Los recursos humanos en las ONGD: Situación actual y retos", Coordinadora de ONG para el Desarrollo España, 2007.

Manual de política institucional, Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática (CCS-CIESAS), México, Septiembre 2014.

Manual de políticas institucionales, Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), Argentina, Octubre 2007.

Manual institucional del Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP), México, Mayo 2015.

Manual de gestión institucional, Conectas Direitos Humanos, Brasil, 2012.

Manual de recursos humanos de Proyecto sobre Organización, Desarrollo, Educación e Investigación (PODER), México, Noviembre 2014.

## Sobre las autoras

**Victoria Wigodzky** es consultora en fortalecimiento de ONGs. Argentina-estadounidense, tiene más de 15 años de experiencia de trabajo con decenas de organizaciones en América Latina y Estados Unidos –en cargos vinculados a la gestión organizacional y al trabajo programático, y como donante– enfocado en fortalecimiento institucional y con especialización temática en derechos humanos, democracia y seguridad ciudadana. Recientemente, se desempeñó como Directora de Desarrollo Institucional en el Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS) y Oficial de Programa en el Programa para América Latina de Open Society Foundations. Su trabajo actual se enfoca en análisis organizacionales, planificación estratégica, sistemas de gobierno, gestión de equipos, y estructuras y manuales institucionales.

**Martha Farmelo** es una consultora externa en fortalecimiento de ONGs de América Latina. Es norteamericana radicada en Argentina desde el 2001. Tiene más de 25 años de experiencia dirigiendo y apoyando procesos de fortalecimiento institucional para organizaciones en América Latina y en los Estados Unidos. Antes de convertirse en consultora externa, ocupó cargos programáticos e institucionales en varias ONGs y fue Oficial de Programas para la Fundación Interamericana. Su experticia temática es en derechos humanos y civiles.

Ha guiado y apoyado a numerosas organizaciones en diferentes procesos de fortalecimiento organizacional, entre ellos el desarrollo de sistemas de gobierno, transiciones de liderazgo y la elaboración de manuales institucionales.

[www.orgsefectivas.org](http://www.orgsefectivas.org)

## Agradecimientos

Agradecemos, en primer lugar, a la Fundación William and Flora Hewlett, y en particular a las oficiales de programa Libby Haight y Alfonsina Peñalosa, cuyo apoyo, confianza y aportes han sido clave para esta y otras guías que hemos elaborado.

Esta guía no podría haber sido posible sin la creatividad, las ideas, el compromiso con el fortalecimiento institucional y la generosidad de muchas de las organizaciones con las cuales hemos trabajado y cuyos manuales tuvimos el honor de ayudar a elaborar y / o consultamos para este documento, en varios casos haciendo referencia y adaptando textos específicos. Entre ellas, resaltamos en Argentina al Centro de Estudios Legales y Sociales (CELS), en Brasil a Conectas Direitos Humanos, y en México al Centro de Contraloría Social y Estudios de la Construcción Democrática (CCS-CIESAS), al Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP), al Instituto para la Seguridad y la Democracia (Insyde), a México Evalúa y al Proyecto sobre Organización, Desarrollo, Educación e Investigación (PODER).

Nuestra profunda apreciación y agradecimiento a Lucia Nader, ex Directora Ejecutiva de Conectas Direitos Humanos y actual *fellow* de Open Society Foundations y a Vanina Mona, Directora de Relaciones Institucionales de la Asociación por los Derechos Civiles (ADC) de Argentina por su cuidadosa revisión de borradores y sus excelentes aportes al contenido y al diseño de esta guía.