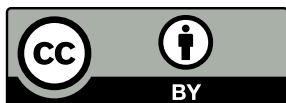


Transiciones de liderazgo en la dirección ejecutiva:

Una **guía práctica** para organizaciones
no-gubernamentales en **América Latina**

**Transiciones de liderazgo
en la dirección ejecutiva:
Una guía práctica para
organizaciones no-
gubernamentales en América Latina**

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



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

Esta guía es un producto
en proceso, por lo cual
se agradece cualquier
retroalimentación o
sugerencia para mejorarla.

Favor de escribir a:
martha.farmelo@gmail.com.

Cita sugerida:



Farmelo, Martha. "Transiciones de liderazgo en la dirección ejecutiva: Una guía práctica para organizaciones no-gubernamentales en América Latina", elaborada con el apoyo de la William and Flora Hewlett Foundation, 2015.

Índice

Cómo usar esta guía	4
Sección 1: Lo que está en juego...y lo que se puede ganar	5
Sección 2: Cómo anticipar y prepararse para las transiciones de liderazgo	6
Sección 3: Para el Director saliente, al contemplar su salida	7
e Ejemplo: Lista de puntos a definir para el Director saliente	9
Sección 4: Definiciones clave al comenzar una transición	11
4.1 ¿Por qué hay transición? ¿Cuál es el estado actual de la organización? Tomando en cuenta el momento y el contexto institucional	11
4.2 ¿Quién debe liderar el proceso? El rol de la Asamblea de Socios, el Consejo Directivo y los miembros del equipo	11
4.3 ¿Qué tipo de proceso conviene?	14
4.4 ¿Conviene trabajar con un consultor externo?	15
4.5 El plan de transición: roles, tareas, responsables y tiempos	15
e Ejemplo: Plan de transición	16
4.6 El infaltable plan de comunicación	19
e Ejemplo: Plan de comunicación	20
e Ejemplo: Mensajes y lenguaje a transmitir	22
Sección 5: El proceso de contratación: paso a paso	22
5.1 La comunicación inicial	23
5.2 Las consultas internas y externas sobre el perfil, las calificaciones y los criterios de selección	23
e Ejemplo: Encuesta a miembros del equipo sobre el perfil, las calificaciones y los criterios de selección	24
5.3 La elaboración de la descripción de puesto, los criterios de selección y la convocatoria	25
e Ejemplo: Descripción de puesto	26
e Ejemplo: Criterios de selección	30
e Ejemplo: La convocatoria	32
5.4 Preparación de la comunicación con los postulantes	32
e Ejemplo: Emails para postulantes	33
5.5 Difusión de la convocatoria y la identificación de candidatos	34
5.6 La recepción y el registro de las postulaciones y la selección de los postulantes a entrevistar	35
e Ejemplo: Registro de postulantes	35
5.7 Las entrevistas	35
e Ejemplo: Tabla de preguntas para entrevistas	36

5.8 Revisión de referencias	38
5.9 Oferta y negociación	38
5.10 Anuncio de la nueva Directora	39
5.11 Un resumen de los puntos clave en relación a los donantes	39
Sección 6: Despedidas, bienvenidas y orientación	40
Sección 7: Rol del Director saliente en el Consejo Directivo	42
Sección 8: Evaluación del proceso	42
e Ejemplo: Encuesta de evaluación al equipo	42
e Ejemplo: Encuesta de evaluación para la Asamblea de Socios y el Consejo Directivo	43
Sección 9: Recursos consultados	45
Sobre la autora	45
Agradecimientos	45

Cómo usar esta guía

Pensada para organizaciones no-gubernamentales de América Latina, esta guía se nutre de sus experiencias, inquietudes, desafíos y aprendizajes. Además de reflexiones conceptuales y consejos prácticos, contiene varios ejemplos de herramientas o materiales que pueden ser adaptados para distintas organizaciones. Se puede hacer click en los ejemplos marcados con  **Guardar documento** para acceder a los documentos en versión Microsoft Word o Excel y adaptarlos fácilmente. También se puede acceder a todos los documentos haciendo click en el clip de la izquierda  para ver los adjuntos.

Los capítulos están ordenados pensando en la secuencia más común de una organización que está encarando una transición de liderazgo, pero no hay ningún orden específico a seguir. Se sugiere ojear los contenidos de cada capítulo, pero se puede saltar de un capítulo a otro, 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 aprovechamiento¹.

¹ Una nota sobre género: para simplificar la redacción y la lectura, hemos elegido limitar el uso de Director / a Ejecutivo / a y referirnos al Director saliente y a la Directora nueva, la Presidenta del Consejo Directivo, y el consultor. Por supuesto, para estos y otros casos, podría tratarse de cualquier género.

Sección 1

Lo que está en juego... y lo que se puede ganar

Para toda organización, cada transición de liderazgo en la dirección ejecutiva es un momento bisagra con riesgos y oportunidades, durante el cual la institución puede salir fortalecida o debilitada. Estas transiciones ponen en evidencia el grado y la calidad del funcionamiento de aspectos clave como la comunicación, la toma de decisiones y la participación interna; la solidez del equipo y de cada área de la organización; así como la capacidad de acción, acompañamiento y liderazgo de los órganos de gobierno. **Lo que está en juego, al fin y al cabo, es el futuro funcionamiento de la organización, el bienestar de su equipo, la credibilidad, legitimidad e identidad de la organización, así como su percepción interna y externa (y por ende su estabilidad financiera),** todo lo cual será condicionado por el proceso de transición en sí, y por el perfil y el actuar de la nueva dirección.

Existen numerosas experiencias que demuestran que **bien conducidas, las transiciones pueden transformarse en una valiosísima oportunidad para identificar y mejorar aspectos de la salud organizacional,** culminando en equipos de trabajo y órganos de gobierno más consolidados, mayor capital relacional con donantes y otros actores clave, y mayor legitimidad frente a la sociedad en general y en la esfera política. En el peor de los casos, una transición de liderazgo conducida de forma descuidada y desprolija puede deteriorar la estabilidad organizacional, su posicionamiento político y sus vínculos con sus donantes, a veces incluso provocando una crisis institucional y poniendo en riesgo su sostenibilidad y su capacidad de lograr su misión.

Afortunadamente, hay muchos aprendizajes acumulados sobre cómo hacer estas transiciones de manera efectiva y estratégica, consistente con los valores y las características de cada organización. Si bien cada definición y paso de la transición debe responder a la situación y a las particularidades de cada institución, el propósito de esta guía es compartir las lecciones aprendidas y algunas herramientas prácticas, para que las transiciones en la dirección ejecutiva sean en el fondo procesos de fortalecimiento institucional.

Esta guía surge de una visión práctica y factible. **Está construida en base a la realidad de las organizaciones en América Latina, nutrida de las experiencias exitosas que algunas han logrado, y las necesidades y los desafíos que han identificado.** Se basa en principios básicos relacionados con **procesos transparentes, ágiles y ordenados,** que a su vez dependen de elementos clave como **la claridad y los consensos sobre pasos y roles, así como la comunicación y la participación continua y oportuna.**

Cabe adelantar que **para estas transiciones es fundamental contar con una [Asamblea de Socios y / o Consejo Directivo](#) mínimamente operativos y efectivos (y dispuestos a fortalecerse durante el proceso si hace falta),** ya que sólo sus miembros pueden contratar a la nueva Directora Ejecutiva y asegurar estabilidad en estos momentos, además de brindar legitimidad y credibilidad.

Puntos a tener en cuenta para las transiciones de liderazgo en la dirección ejecutiva:

- Las transiciones de liderazgo son un momento bisagra que pueden culminar en una organización fortalecida o debilitada.
- Lo que está en juego es el bienestar del equipo y el futuro funcionamiento, la credibilidad, la estabilidad financiera, la legitimidad y la identidad de la organización y de la nueva Directora Ejecutiva.
- Hay muchos ejemplos y aprendizajes acumulados de cómo conducir estas transiciones de manera efectiva, estratégica y cuidadosa.
- Se trata de realizar procesos transparentes y ordenados basados en claridad y consensos sobre pasos, roles, comunicación y participación.
- La Asamblea de Socios y / o el Consejo Directivo son los responsables de elegir la nueva Directora Ejecutiva y de brindar credibilidad, legitimidad y estabilidad durante estas transiciones.
- Cada definición y cada paso debe responder a la situación y a las características específicas de cada organización.

Sección 2

Cómo anticipar y prepararse para las transiciones de liderazgo

La mayoría de las transiciones de liderazgo se inician en el momento en el cual el Director actual anuncia sus planes de irse. Sin embargo, en el caso ideal, el Director y el Consejo Directivo logran planificar las transiciones de liderazgo con anticipación, asegurando que la organización esté en condiciones para transitar el proceso cuando el momento llegue. En términos generales, esto consiste en analizar y encarar los siguientes puntos²:

- 1. Plazos según los estatutos.** Si los estatutos definen un plazo para la dirección ejecutiva, este debe ser conocido, respetado y utilizado como marco temporal para la preparación de la transición de liderazgo.
- 2. Órganos de gobierno.** ¿El Consejo Directivo y / o la Asamblea de Socios están alineados con la organización y trabajan de manera efectiva? ¿Entienden su rol y están preparados para liderar la transición? A veces conviene realizar un autodiagnóstico de los órganos de gobierno³.
- 3. Liderazgos y gestión interna.** ¿Existe un equipo de gestión conformado por personas con experiencia y peso con las habilidades necesarias para trabajar efectivamente y liderar la organización durante una transición en la dirección ejecutiva? ¿Si no, qué hacer? ¿Quiénes son los líderes internos naturales y cómo se puede fomentarlos?

2 Adaptado de Cooper, Tom R., *Executive Defined Transition Toolkit (Herramienta para la transición ejecutiva)*, Mindy Lubar Price, editor, Milwaukee, Wisconsin (USA), Executive Transition Initiative of the Greater Milwaukee Foundation, 2009, página 9. El autor propuso las siguientes preguntas para una etapa de diagnóstico institucional, en caso de realizarse. Sin embargo, pueden servir como marco para la preparación anticipada de una transición de liderazgo.

3 Ver, por ejemplo, la Autoevaluación del Consejo en 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, páginas 46-48. Disponible en: <http://orgsefectivas.org/materiales/>.

4. **Situación financiera.** ¿Cuál es el estado actual de las finanzas institucionales? Si la situación es problemática, se recomienda intentar mejorarla y en su defecto, dejarla en claro a los candidatos y buscar candidatos con experiencia sólida en recaudación de fondos.
5. **Dirección estratégica.** ¿La misión está vigente? ¿Existe un plan estratégico vigente, conocido y útil para la organización? ¿Hay definiciones estratégicas pendientes?
6. **Situación programática.** ¿Existen problemas o déficits programáticos que requieren resolverse (por ejemplo, compromisos con donantes sin cumplir, actividades retrasadas, etc.)?
7. **Situación operativa.** ¿Existe algún desafío operativo importante que pueda generar inestabilidad que debe resolverse antes de una transición de liderazgo (por ejemplo, conflictos internos de equipo, falta de capacidad administrativa / logística que atenta contra la implementación de proyectos, etc.)?

Para cada uno de estos temas que se considere necesario, se puede elaborar un plan de acción con objetivos claros y realistas, pasos, responsables y tiempos para encarar las necesidades detectadas. Es importante ser consciente de que muchos de estos temas pueden llevar cierto tiempo en fortalecer o resolver, y por ende se sugiere ser realista y organizado para dejar la organización en la mejor situación posible para encarar una transición (dentro de límites razonables y sin dejar pasar un tiempo excesivo en búsqueda de cierta perfección).

Sección 3

Para el Director saliente, al contemplar su salida

Tomando la decisión

Tomar la decisión de dejar la dirección ejecutiva no es fácil. Según distintos Directores que lo han hecho, involucra consideraciones y emociones difíciles y a veces contradictorias: culpa, entusiasmo, preocupación, alivio, o desgaste⁴.

En algunos casos, la persona se va cuando todo está bien e incluso está a gusto con su trabajo, pero siente que ya cumplió un ciclo, busca otros desafíos y / o considera que un nuevo liderazgo sería sano para la organización. En otros, la salida puede precipitarse por agotamiento o conflictos puntuales. Cualquier circunstancia puede generar confusión e incertidumbre sobre cómo y cuándo irse.

La decisión requiere serenidad, claridad y valor, además de la capacidad de soltar las riendas y hacer espacio para la siguiente Directora. A veces uno se quiere ir, o intuye que el momento de hacer un cambio ha llegado, pero posterga la decisión por alguna u otra razón. Las siguientes preguntas pueden ser reveladoras y aportar a la toma de decisión: ¿Qué temo que pueda suceder, a mí, a la organización, a la misión o al equipo, si me voy? Si no tuviera esos temores, ¿dudaría de irme? ¿Por qué me quiero ir ahora? Y si no me voy ahora, ¿por qué? Y por supuesto: ¿qué haré después? ¿Quién me ayudará a resolverlo? ¿Con quién puedo hablar sobre esto?

Las transiciones pueden ser un momento de ansiedad, pero también de mucho crecimiento y satisfacción personal y profesional. Y no estás solo: muchos Directores han pasado por estos momentos. Todas estas preguntas -y otras que puedan ir surgiendo- son válidas e importantes.

⁴ Esta sección se basa principalmente en las experiencias de Directores que han pasado por el proceso de dejar la dirección ejecutiva. Ver, también, Cooper, Tom R., *Executive Defined Transition Toolkit (Herramienta para la transición ejecutiva)*, Mindy Lubar Price, editor, Milwaukee, Wisconsin (USA), Executive Transition Initiative of the Greater Milwaukee Foundation, 2009, páginas 9-11.

Cómo anunciar la decisión

Cada Director decidirá a quien debe informar de su decisión primero. Entre los prioritarios está el Consejo Directivo y / o la Asamblea de Socios, algunos miembros clave del equipo, y los principales donantes, normalmente en ese orden. La confidencialidad en este momento es un tema complejo, y mientras menos tiempo se supone que se guardará la noticia como secreto, mejor ya que estos anuncios son difíciles de mantener fuera del alcance público por mucho tiempo –aún unos pocos días. Es importante cuidar **las formas de comunicar** a los actores prioritarios y al público en general. Sobre todo para los prioritarios, la comunicación personalizada si es posible –preferentemente en persona- suele ser la mejor.

Antes de informar su decisión, conviene tener preparados los mensajes clave para cada actor –Consejo Directivo, equipo, donantes y público externo-, incluyendo:

- Por qué me voy y por qué ahora.
- Cómo está la organización posicionada para enfrentar la transición.
- Quién es responsable del proceso de transición.
- Qué voy a hacer después (y si no lo sé aún, sincerarlo).
- Cómo imagino mi relación con la organización después de mi salida.

A veces, cuando existe mucha confianza con algún donante, se le comenta anticipadamente que se está considerando y planificando una salida. De ser así, es ideal esperar que haya claridad sobre el momento proyectado de partida. Igualmente, hay que ponderar cuál es el momento más adecuado. Si bien se entiende el deseo de compartir la noticia con franqueza y confianza, algunos donantes han comentado que el tiempo que transcurrió entre saber que un Director se iba y la culminación de la transición fue demasiado largo (por ejemplo, más de seis meses) y generó incomodidad.

El anuncio al equipo es uno de los momentos más sensibles e importantes del proceso de transición.

Es ideal que escuchen esta noticia directamente del Director saliente, quien debe hacer un esfuerzo por transmitir confianza, serenidad, e información específica sobre el proceso, el cronograma, y los roles del Consejo Directivo y / o de la Asamblea de Socios, además de la participación que ellos tendrán en el proceso. Su ánimo y sus aportes son fundamentales a lo largo del proceso de transición. La forma en que se les informe sobre la transición servirá para amortiguar la incertidumbre y las ansiedades propias en un equipo frente a la partida de su Director y la llegada de alguien nuevo, así como también para fomentar su apoyo al proceso y su capacidad de manejarla con madurez y estabilidad.

¿Cómo manejar y aprovechar la transición?

¿Cuánto debería durar la transición? No hay una regla clara, aunque como marco general es ideal que no dure más de cinco a seis meses. Obviamente es ideal contar con un momento de **orientación presencial del Director saliente al nuevo**, aunque implique que el Director saliente vuelva a la organización para dedicar un tiempo para tareas de orientación, presentación y traspaso, eventualmente de forma remunerada.

¿Cuál es el rol del Director saliente durante la transición? Al comienzo, una vez comunicada su decisión al Consejo y / o a la Asamblea, el Director saliente juega un papel fundamental para asegurar que el proceso esté bien diseñado y encaminado, y si es necesario, llamar la atención sobre la necesidad de respetar los acuerdos establecidos. Pero a partir de ahí, debe dar un paso al costado para que los miembros del Consejo y / o de la Asamblea de Socios cumplan con su rol de liderar el proceso, respondiendo preguntas y ofreciendo opiniones sólo cuando éstas sean solicitadas. En otras palabras, es la responsabilidad del Director saliente dejar la organización “lista” para una nueva Directora, mas no la selección de esa persona. Durante todo el proceso, el Director debe transmitir tranquilidad y seguridad sobre el futuro de la organización tanto interna como externamente. El Director saliente debe participar en un proceso ordenado de orientación a la nueva Directora, dejar toda la información relevante organizada y accesible, y ocuparse de trámites legales pertinentes tales como el cambio de firmas en el banco. Es fundamental que deje un informe para el Consejo Directivo y el equipo que resume los principales logros y desafíos pendientes de la organización en este momento.

Un nuevo enfoque. Durante la transición, la percepción del Director saliente de que la organización podrá funcionar bien sin él puede provocar sentimientos desenchufados, desde alivio hasta tristeza. Este es un momento para pensar y anticipar la construcción de una nueva identidad para sí mismo más allá de la de Director Ejecutivo. A su vez, es natural dedicar energía a lo que hará después de la transición, incluso a la postulación a otros trabajos u oportunidades de estudio. Hay que encontrar un equilibrio entre estas nuevas actividades, todas sanas y necesarias, y sus responsabilidades relacionadas con el tiempo que le queda como líder de la organización.

Puntos a recordar:

- Tu Consejo Directivo no es perfecto, y no tiene que serlo para realizar una buena transición de liderazgo.
- Si algunos miembros del equipo dejan de escribirte mails o de consultarte ni bien sepan que te vas, ¡es normal! Con un poco de tiempo entenderán hasta cuándo y cómo comunicarse.
- Algunas personas pueden no reaccionar bien ante la noticia de tu partida. Es normal en un primer momento, ya que si bien uno lo ha pensado un largo tiempo, para ellos es nuevo y quizás difícil de escuchar.
- No es posible resolver y fortalecer todos los aspectos de la organización antes de irte, y no hacerlo no es un fracaso personal.
- Aunque te resulte imposible imaginarte desistiendo de tomar decisiones sobre el futuro de la organización, lo más probable es que te resulte sorprendentemente fácil cuando llegue el momento.
- No hace falta tener todas las respuestas sobre tu vida profesional futura resueltas antes de irte, ya que es normal que éstas vayan tomando forma en la medida en que tomes e implementes la decisión.
- No sólo hay vida después de ser Director Ejecutivo; a veces esa vida puede ser sorprendentemente interesante y gratificante.

e

Ejemplo: Lista de puntos a definir para el Director saliente

 Guardar documento

Lista de puntos a definir para el Director saliente⁵

Al tomar la decisión:

- ¿Por qué me quiero ir ahora? Y si no me voy ahora, ¿por qué?
- ¿Qué quiero hacer después? ¿Quién me ayudará a resolverlo?
- ¿Con quién puedo hablar sobre esto?
- ¿Qué temo que pueda suceder, a mí, a la organización, a la misión o al equipo, si me voy?
- Si no tuviera esos temores, ¿dudaría de irme?

⁵ Esta lista resume distintos elementos a tener en cuenta para facilitar su referencia rápida. Muchos de estos puntos se profundizan en secciones siguientes de la guía.

Antes de anunciar la decisión:

- ¿Cuál es la secuencia y el *timing* óptimos para contar mi decisión?
- ¿Están listos mis mensajes clave para cada actor: Consejo Directivo, equipo, donantes y público externo?
 - Por qué me voy y por qué ahora.
 - Cómo está la organización posicionada para enfrentar la transición.
 - Quién es responsable del proceso de transición.
 - Qué voy a hacer después.
 - Cómo imagino mi relación con la organización después de mi salida.
- ¿Tengo la información suficiente para hablar con el equipo? Si no, ¿qué tengo que hacer para preparar esa conversación?
- ¿Cómo transmitiré tranquilidad y serenidad al equipo y cómo actuaré ante su posible ansiedad?

Cómo manejar y aprovechar la transición:

- ¿Tengo claridad sobre qué rol me toca durante la transición y qué rol no me compete?
 - ¿Dejaré un informe para el Consejo Directivo y el equipo que resume los principales logros y desafíos pendientes de la organización en este momento?
 - ¿Tendré tiempo suficiente para preparar un informe para la Directora nueva con todos los datos clave que debe tener, incluyendo información programática, institucional, financiera y sobre el estado de las relaciones con donantes?
 - ¿Cuál es mi lista de tareas y mi cronograma para dejar a la organización lista para el traspaso de mando, para el traspaso en sí y para la orientación de la nueva Directora? ¿Qué información debo tener lista y qué detalles resueltos? (firmas en el banco, una respuesta automática adecuada para mi dirección de mail organizacional, etc.)
 - ¿Qué otros procesos, productos o tareas quisiera cumplir antes de irme (por ejemplo, dejar consolidado el Comité de Finanzas del Consejo Directivo o dejar consolidada la implementación de la nueva estrategia de comunicación) y cuáles puedo dejar para la nueva Directora?
 - ¿Es mi intención participar en el Consejo Directivo?
 - ¿Estoy en condiciones de dejar el espacio necesario a la nueva Directora o sería mejor desistir de ser integrante del Consejo?
 - ¿Con quién puedo hablar sobre esto?
 - ¿Qué actividades, espacios y momentos necesito generar con qué individuos y grupos para hacer un proceso sano de despedida y de cierre?
-

Sección 4

Definiciones clave al comenzar una transición

Antes de establecer los detalles del proceso paso a paso y sobre todo previo al anuncio de la transición al equipo, a los donantes y a otros actores externos, es recomendable definir algunos puntos clave.

4.1 ¿Por qué hay transición? ¿Cuál es el estado actual de la organización? Tomando en cuenta el momento y el contexto institucional

Ni bien se sepa que un Director se va, **el Consejo Directivo debe conocer el motivo de la salida** y en caso de algún conflicto o crisis interna, buscar, escuchar y procesar información pertinente al respecto, reflexionando sobre cómo solucionar y evitar problemas similares a futuro.

Al mismo tiempo, es clave para el Consejo analizar cuán preparada está la organización para transitar la transición de liderazgo: ¿cuáles son el estado y las capacidades del equipo actual y en particular la capa de mandos medios (si existe), y qué estructuras y procesos están institucionalizados para asegurar el continuo funcionamiento de la organización? ¿Cuál es la situación financiera? ¿Hay miembros del equipo interesados en postularse para reemplazar al Director? Una lista más completa de preguntas se encuentra en la Sección 2: **Cómo anticipar y prepararse para las transiciones de liderazgo.**

A su vez, algunas organizaciones realizan un ejercicio de diagnóstico de fortalezas y necesidades para revisar logros, desafíos y áreas de oportunidad, y así ayudar a identificar las características y las habilidades prioritarias para la nueva dirección ejecutiva. Existen muchas herramientas y metodologías de diagnóstico y el ejercicio puede ser liderado por el Consejo, la persona del equipo encargada de temas institucionales si la hay, y / o algún consultor externo⁶.

4.2 ¿Quién debe liderar el proceso? El rol de la Asamblea de Socios, el Consejo Directivo y los miembros del equipo

Un paso fundamental para un proceso transparente y ordenado, y antes de cualquier anuncio público, es la elaboración de un plan de transición. A esos efectos, los principales puntos a definir son:

¿Quién selecciona a la nueva Directora?

En general, los estatutos de la organización deben definir quiénes la seleccionan. Para la legalidad y la legitimidad de la selección, estas definiciones no deberían ser ignoradas⁷. Muchas veces la decisión reside en la Asamblea de Socios, otras veces en el Consejo Directivo. Todos los miembros del órgano de gobierno

⁶ Recomendamos como opción de autodiagnóstico (facilitada) la Herramienta de Mapeo Organizacional, disponible en español en <http://orgsefectivas.org/materiales/>. La herramienta en español aparece una vez ingresada una dirección de correo electrónico.

⁷ Si se descubre alguna inconsistencia en los estatutos o alguna indicación de que no están siendo cumplidos (por ejemplo, el plazo para el recambio en la dirección ejecutiva), esto debe ser encarado, realizando cualquier modificación necesaria a los estatutos.

indicado deben poder decidir, independientemente de si se forma un Comité de Transición para gestionar y agilizar el proceso. Y para asegurar una toma de decisión sana, creíble y legítima, todos los integrantes deberían participar en momentos y aspectos clave del proceso. Es importante que no actúen como un sello de aprobación de la decisión de un sub-grupo, o aún peor, de la designación realizada por un solo actor (como la Presidenta del Consejo o el Director saliente).

Los desafíos y las ventajas para el Consejo Directivo y la Asamblea de Socios. Seleccionar a la nueva Directora Ejecutiva es una de las tareas más delicadas del Consejo y / o la Asamblea y en muchos casos pone en relieve su compromiso y su dedicación a la organización. Requiere una comprensión fina de la cultura y las necesidades organizacionales, una relación fluida con ciertos miembros del equipo de trabajo (por ejemplo, las personas encargadas de comunicación y de desarrollo institucional, si las hay), y la capacidad de encarar y llevar a cabo procesos complejos de trabajo en equipo. Implica poder comunicarse bien con donantes y otros actores clave, afinar la visión estratégica de la organización, detectar y encarar debilidades institucionales, y tomar decisiones de gran envergadura de manera colegiada, constructiva y sana⁸.

En muchos casos, la transición de liderazgo implica una transformación profunda y súbita en el rol del Consejo. Esto ocurre sobre todo cuando se trata de la salida del Director fundador, casos en los cuales muchas veces un Consejo débil, incipiente o poco involucrado en la vida institucional que dependía del liderazgo visionario del Director, de repente debe asumir un liderazgo mucho más fuerte y activo. Esto implica contar con la capacidad y la voluntad de transmitir a una gama amplia de audiencias que la organización es estable y capaz de seguir operando durante la transición.

El rol menos público es igualmente importante: si hace falta, el Consejo debe saber detectar cuando un Director teme dejar la organización y comunicarle formal o informalmente que tiene “su permiso” o apoyo para salir⁹. También debe saber detectar y responder a las ansiedades y las preocupaciones del equipo de trabajo que vayan apareciendo durante el proceso.

En todo caso, las transiciones implican una oportunidad para el fortalecimiento del Consejo Directivo y / o la Asamblea de Socios que habría que aprovechar. Los beneficios para ambos pueden ser numerosos: en el proceso de asumir su rol, podrán tener más información y comprensión sobre la organización; profundizar su relación con el equipo de trabajo; fortalecer su rol y su credibilidad con actores externos; y aumentar su sentido de compromiso, pertenencia y contribución a la organización.

El rol y la composición de un Comité de Transición

Muchas veces, los Consejos Directivos forman un Comité de Transición a los efectos de agilizar el trabajo. Generalmente este Comité estaría a cargo de coordinar y motorizar los procesos, generar borradores de los documentos (eventualmente con el apoyo de un consultor o de miembros del equipo), coordinar la comunicación interna y externa y, frecuentemente, seleccionar un grupo de postulantes finalistas o sub-finalistas a partir de una primera ronda de entrevistas. Típicamente los integrantes del Comité son miembros del mismo Consejo Directivo y quizás algún miembro de la Asamblea de Socios. A veces el **Director saliente participa** con voz pero sin voto en las decisiones que toma el Comité, o simplemente es consultado ampliamente por sus miembros. También se puede considerar **la participación de miembros del equipo** o de miembros de la comunidad vinculada con la organización. En todos los casos, es fundamental definir con claridad las responsabilidades precisas y el poder de decisión de los integrantes, e intentar mantener un Comité pequeño, ágil y operativo.

Participación del equipo de trabajo

La participación de los miembros del equipo de la organización es fundamental, en primer lugar, para contar con múltiples fuentes de información y aportes para tomar la mejor decisión posible, y para asegurar que se sientan tomados en cuenta, lo cual aporta a la estabilidad durante el proceso y a la eventual aceptación y legitimidad de la nueva Directora. Si se les ha informado oportunamente y se les ha transmitido certidumbre,

8 Cooper, Tom R., *Executive Defined Transition Toolkit (Herramienta para la transición ejecutiva)*, Mindy Lubar Price, editor, Milwaukee, Wisconsin (USA), Executive Transition Initiative of the Greater Milwaukee Foundation, 2009, página 13.

9 Cooper, Tom R., *Executive Defined Transition Toolkit (Herramienta para la transición ejecutiva)*, Mindy Lubar Price, editor, Milwaukee, Wisconsin (USA), Executive Transition Initiative of the Greater Milwaukee Foundation, 2009, página 10.

estarán en condiciones de participar constructivamente en el proceso, y al mismo tiempo, su participación contribuirá a su propia tranquilidad.

Hay muchos mecanismos posibles. El equipo puede, por ejemplo:

- Participar a través de entrevistas o una **encuesta sobre las habilidades y las características prioritarias que debería tener una nueva Directora.**
- Revisar la convocatoria y compartir opiniones y sugerencias al respecto.
- Ayudar a difundir la convocatoria.
- Sugerir candidatos.

En algunos casos, ciertos miembros del equipo han llegado a participar en entrevistas a los candidatos, e incluso integrado el Comité de Transición formalmente. Sin embargo, se sugiere considerar otros canales de participación que no impliquen integración formal del Comité para asegurar claridad sobre el mandato del Consejo o de la Asamblea de liderar el proceso y tomar la decisión final. A su vez, es importante evitar la percepción de que ciertas personas del equipo hayan sido “privilegiadas” por el Consejo frente al resto de los integrantes.

Si se opta por incluir su participación en entrevistas (sea a través de delegados o de una reunión general con todo el equipo con el candidato o los candidatos finales), es importante clarificar expectativas y transmitir de antemano “las reglas del juego”; por ejemplo, los criterios de selección que el Consejo definió como prioritarios o cómo será el proceso de decisión (por ejemplo, que el equipo aportará sus impresiones y el Consejo y la Asamblea de Socios las considerarán seriamente pero la decisión final será tomada de manera independiente por la Asamblea en base a distintos factores y aportes). Una vez tomada la decisión y cerrado el acuerdo con la nueva Directora, **es importante que los miembros del Consejo se comuniquen** inmediatamente con el equipo para transmitir los fundamentos de su decisión.

Por supuesto, aquellas personas encargadas de comunicación, finanzas o desarrollo institucional tendrán un rol específico para brindar información o coordinar y ejecutar acciones relacionadas con la transición. Se puede inclusive ofrecer reuniones informativas a los semi-finalistas o finalistas con estas personas clave para adquirir mayor información sobre la organización (por ejemplo, sobre la situación financiera, la orientación programática, etc.).

La participación del Director saliente

En general, el Director saliente tiene mucho que ofrecer sobre qué tipo de perfil sería mejor para la organización. La clave es poder abstraerse de su involucramiento personal en la transición para aportar sanamente al proceso. Requiere mucha madurez y cierta distancia intelectual y emocional. Pero si esto se logra, las consultas deben ser amplias y buscar maximizar sus aportes. Hay casos en los cuales el Director Ejecutivo saliente está bien posicionado para opinar sobre algunos de los candidatos pre-seleccionados, aprovechando que muchas veces conoce bien y tiene opiniones legítimas sobre los postulantes.

Por ejemplo, se podría considerar su participación en la entrevista de los finalistas, compartiendo sus impresiones con los miembros del Consejo, siempre y cuando se deje en claro que son ellos los que toman la decisión final¹⁰. También se les puede ofrecer a los candidatos semi-finalistas o finalistas una reunión con el Director saliente para conocer los motivos de su salida u obtener alguna otra información pertinente sobre la organización. En ese caso, el Director puede o no compartir sus impresiones con el Consejo y / o la Asamblea, según se acuerde de antemano. De todas maneras, el Director debe evitar favorecer algún candidato o candidatos con información privilegiada o selectiva, cuidando que ninguno tenga condiciones desiguales durante el proceso de postulación.

¹⁰ El mismo criterio se aplica si el Director saliente integra la Asamblea de Socios o el Consejo Directivo; debe abstenerse de la decisión sobre el nombramiento de su sucesora.

Al mismo tiempo, es importante resistir la tentación de permitir o solicitar al Director saliente hacerse cargo o involucrarse demasiado en el proceso de selección de su sucesora, desplazando así al Consejo Directivo o a la Asamblea de Socios de su rol fundamental. Esto podría llevarlo a interferir en el proceso de análisis y toma de decisión independiente del órgano de gobierno en cuestión, y eventualmente comprometer la libertad de la nueva Directora para asumir y establecer su propio liderazgo. En esos casos, el proceso, además, podría culminar en órganos de gobierno debilitados y deslegitimados a raíz de un sobre-involucramiento del Director saliente, con consecuencias negativas para la futura institucionalidad de la organización (esto es particularmente sensible y debe ser cuidadosamente pensado en el caso de la salida de un Director fundador). Cada organización debe discutir abiertamente y establecer cuál es la más adecuada participación (o no) del Director saliente.

4.3 ¿Qué tipo de proceso conviene?

¿Abierto o cerrado? ¿Masivo o enfocado?

Cada organización debe definir qué tipo de proceso conviene más para la búsqueda de posibles candidatos / as. Por ejemplo: ¿se aceptarán candidatos externos o solamente miembros existentes del equipo? De aceptar candidatos externos, ¿se publicará la convocatoria de forma amplia, o de manera más limitada y dirigida?

Salvo que haya uno o más candidatos internos extremadamente fuertes y hasta obvios, alrededor de los cuales hay consenso, se recomienda abrir la convocatoria a postulantes externos. **Como regla general, los procesos abiertos suelen ser considerados más sólidos y creíbles por ser más amplios.** A su vez, pueden servir para difundir el trabajo de la organización en distintos ámbitos. Se debe alentar a los candidatos internos a postularse, pero no se les debe dar un tratamiento preferencial ni se debe asumir que los candidatos internos automáticamente son mejores. Salvo en algunas excepciones, sin una convocatoria abierta, existe el riesgo de que surjan dudas que comprometan seriamente la credibilidad del proceso y la legitimidad del nuevo Director seleccionado: ¿por qué no hubo un proceso abierto? ¿Seguro que no hubo candidatos idóneos externos que merecían ser considerados¹¹? **Si se decide no llevar a cabo un proceso competitivo, igualmente debe ser transparente y formalmente pautado con una descripción de puesto y criterios de selección.**

Eso dicho, puede haber casos en que se decida considerar sólo candidatos internos. La conveniencia depende de los candidatos disponibles, del momento y las necesidades de la organización, y de la cultura organizacional, entre otros factores. A veces hay riesgos al traer a una persona externa y a veces ciertas ventajas. Cada organización debe considerar en cada caso particular si realmente se puede saber de antemano si contratar de adentro o de afuera es la mejor opción.

La importancia fundamental del conjunto de postulantes

Un factor clave en la selección de una nueva Directora es la calidad e idoneidad de los candidatos entre los cuales habrá que elegir. Algunos expertos afirman que la mayoría de los nombramientos fracasados de nuevas Directoras ocurren no por la selección del candidato equivocado, sino porque el grupo de candidatos entre los cuales elegir no fue adecuado en primer lugar¹². En ese sentido, los procesos abiertos también son recomendables en la medida en que aportan a la identificación del mejor grupo de candidatos, algo más difícil de lograr con procesos limitados en su convocatoria o cerrados a candidatos externos.

11 A su vez, la idea de sólo considerar candidatos que son invitados a postularse y no circular una convocatoria pública resulta problemática. A la hora de invitar a los postulantes, habría que compartir la información básica que conforma una convocatoria, y si ésta no es pública, el proceso carece de la transparencia básica para asegurar su legitimidad. Por otro lado, si los miembros del equipo quieren invitar a candidatos, ellos también querrán difundir la convocatoria, volviendo inmanejable el no hacerla pública. Y si la idea es que sólo el Consejo o el Comité de Transición puedan invitar candidatos, ¿con qué criterio y proceso decidirán si un candidato sugerido por un Consejero, miembro del equipo o actor externo es idóneo, y quién tomará esa decisión? Por todos estos motivos, se recomienda evitar la modalidad de considerar postulantes solamente por invitación.

12 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, página 81.

A su vez, **es importante atraer buenos candidatos, y reconocer que varios aspectos del proceso –el contenido de la convocatoria, la comunicación durante el proceso, el trato durante las entrevistas– pueden seducirlos o alejarlos¹³.**

¿Conviene establecer una terna?

Algunas organizaciones optan por definir de entrada que el Comité de Selección presentará una terna al Consejo y a la Asamblea para su consideración. Esto puede resultar riesgoso, en la medida en que se incluyan candidatos no idóneos solamente para completar la terna. Por este motivo, se sugiere evitar esta estrategia. Una alternativa es establecer que la selección debe ser entre por lo menos dos candidatos idóneos.

4.4 ¿Conviene trabajar con un consultor externo?

La participación de un consultor no es para nada un requisito para llevar a cabo un proceso exitoso. Pero, en algunos casos, puede ser útil por los siguientes motivos:

- Para ayudar en el diseño de un proceso ordenado y su implementación en tiempo y forma.
- Por una cuestión de tiempo, por ejemplo para elaborar borradores de algún documento clave o asistir en la administración del proceso.
- Para asistir con el diseño y / o la implementación de una metodología de reflexión o **autodiagnóstico institucional** si se considera pertinente antes de la selección de la nueva Directora.
- Cuando se trata de procesos de reflexión y toma de decisiones que requieren facilitación externa.

Algunas organizaciones querrán asistencia con el diseño y la implementación del proceso, mientras otras buscarán alguien para identificar y reclutar candidatos, estilo “selección de ejecutivos” o *headhunter*. Para organizaciones con presupuestos medianos o chicos, la segunda opción es poco común por su costo y factibilidad. En todo caso, si se utiliza un consultor, es fundamental generar confianza, consensos y claridad sobre los contenidos y límites de su rol. Se recomienda solicitar una propuesta por escrito a los efectos de negociar y documentar los detalles pertinentes, incluyendo a quien el / los consultor / es reportarán y quien será su enlace para coordinar (generalmente el Comité de Transición, no el Director saliente).

4.5 El plan de transición: roles, tareas, responsables y tiempos

Es fundamental plasmar el plan de transición en un documento claro, ordenado y consensuado que sea aprobado por el Consejo en su conjunto. El formato puede ser muy sencillo, por ejemplo, una tabla con cuatro columnas que indican las tareas, los responsables, las fechas acordadas, y cualquier otro detalle, comentario o nota pertinente. El plan, a su vez, debe describir los aspectos clave del proceso, varios de los cuales están mencionados en esta guía:

- Quién diseñará el proceso.
- Quién será responsable de monitorear e impulsar su implementación.
- Roles y responsabilidades, incluyendo de los miembros del Comité de Transición, si hay.
- Quiénes participarán en la búsqueda e identificación de candidatos.
- Los planes y las estrategias para la difusión de la convocatoria.
- Quién / es estará / n a cargo de recibir y revisar las solicitudes y de seleccionar a los candidatos a entrevistarse.

¹³ 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, páginas 83, 94-95.

- Quién se comunicará con los postulantes (o quién firmará esas comunicaciones).
- Cantidad mínima de finalistas si se desea establecerla.
- Quiénes realizarán las entrevistas.
- Quiénes establecerán la oferta salarial, y en base a qué información y criterios.
- Quién realizará la oferta salarial y cualquier negociación relacionada.
- La participación del equipo.
- El rol del Director saliente.
- Quién / es será / n responsable / s de la comunicación interna y externa a las distintas audiencias y demás detalles al respecto (a ser plasmados en un **plan de comunicación**).

e Ejemplo: Plan de transición

Este ejemplo es de una organización que optó por utilizar un consultor externo y organizar la participación del equipo a través de grupos de trabajo. Se describe el proceso inicialmente y una tabla con tareas, responsables y fechas aparece al final.

 [Guardar documento](#)

Plan de transición en la dirección ejecutiva [nombre de la organización]

Descripción del proceso:

El plan apunta a tener un / a nuevo / a director / a seleccionado / a antes del 15 de junio, brindando un colchón de tiempo por si el proceso se extiende. El plan de comunicación se realizará aparte y se anexará.

Etapa 1: Planificación y resumen de roles (fines de enero al 11 de febrero)

1. La Asamblea, el Director saliente y el consultor llegarán a un acuerdo sobre este plan con su proceso, roles y cronograma.
2. La Asamblea formará un Comité de Transición de tres personas con dos miembros del Consejo y uno de la Asamblea, a cargo de definir el plan de comunicación, el perfil y los documentos necesarios para el proceso, seleccionar los candidatos a ser entrevistados y elegir una terna o un dupla de finalistas a ser entrevistados por la mayoría de los miembros de la Asamblea, quienes estarán a cargo de la selección del nuevo / a director / a.
3. El equipo participará a través de la elección de delegados a cargo de representar a un grupo para comunicar lo que se busca en el perfil del nuevo / a director / a. Se hará una lista por apellido, se asignarán números 1 al 5 sucesivamente, cada grupo deberá organizarse para elegir su representante y definir su mecanismo para contestar las preguntas de las entrevistas en la etapa 2.
4. El Comité y el Director Ejecutivo saliente establecerán un plan de comunicación (para el equipo, donantes, público, etc.).

Etapa 2: Entrevistas internas y propuesta de perfil, llamado, criterios de selección, etc. / definición del rango de compensación a ofrecer (11 de febrero al 20 de marzo)

1. El consultor entrevistará a los miembros de la Asamblea y del Consejo y a los delegados del equipo:
 - a. ¿Qué tipo de perfil se quiere?

- b. ¿Cuáles características / habilidades son irrenunciables y cuáles son deseables?
2. El consultor elaborará un paquete con borradores de lo siguiente:
 - a. La descripción de puesto (para uso interno, a ser compartido con finalistas, basado en el perfil actual y la convocatoria anterior);
 - b. La convocatoria con los elementos que deben presentar los aspirantes (carta de intención en español, C.V., ensayo de dos hojas en inglés sobre su visión estratégica / política para los próximos cinco años de la organización y tres referencias profesionales);
 - c. Los criterios de selección divididos en necesarios y deseables (cada uno con una definición básica y ponderado para orientar el análisis y la evaluación de los candidatos entrevistados. Esta lista orientará la selección de candidatos a entrevistar).
3. El Comité de Transición se reunirá para discutir y validar el paquete.
4. El Comité de Transición propondrá los parámetros para la oferta económica al postulante finalista en base a información sobre el mercado laboral pertinente y las posibilidades reales que permiten las finanzas de la organización.
5. Los delegados revisarán el paquete y podrán hacer comentarios.
6. La Asamblea aprobará el paquete por email o en una reunión presencial. Si puede en esta oportunidad, definirá los parámetros para la oferta económica en base a la propuesta del Comité de Transición.

Etapas 3: Identificación de candidatos (20 de marzo al 20 de abril)

1. Se hará una difusión amplia de la convocatoria, a la vez que se priorizará la identificación e invitación proactivas a candidatos idóneos a postular.
2. La Presidenta de la Asamblea pedirá a los miembros de la Asamblea hacer una difusión amplia a sus contactos.
3. El Comité de Transición, el Director Ejecutivo y la Coordinadora de Desarrollo Institucional coordinarán la identificación y el contacto con aliados externos que puedan ayudar en la identificación de candidatos.
4. Se pedirá al equipo de trabajo realizar una difusión amplia a través de sus contactos.
5. El consultor recibirá las postulaciones que irán a una dirección de mail institucional. Organizará los materiales para la revisión de los miembros del Comité de Transición.

Etapas 4: Entrevistas, referencias, selección final (20 de abril al 15 de junio)

1. Los miembros del Comité revisarán las postulaciones y llenarán un Excel sobre qué candidatos entrevistar.
2. Se reunirán o tendrán un Skype para acordar los candidatos a entrevistar y ponerse de acuerdo sobre preguntas y dinámicas para las entrevistas.
3. El Comité realizará entrevistas y definirá la terna / dupla.
4. La Asamblea realizará entrevistas a la terna / dupla.
5. Los miembros del Comité chequearán referencias formales e informales.
6. La Asamblea seleccionará al / a la nuevo / a director / a. En principio, la decisión será tomada por consenso, pero si no hay consenso, se votará según los estatutos¹⁴. Si no lo hizo antes, la Asamblea definirá los parámetros para la oferta económica en base a la propuesta del Comité de Transición.

14 De los estatutos: "Las decisiones de la Asamblea serán tomadas por mayoría de votos, y en su caso de empate, el Presidente o el Secretario en funciones de Presidente, tendrá un voto de calidad. Excepcionalmente, y por decisión de la Asamblea, un miembro podrá votar por vía remota".

7. La Presidenta del Consejo realizará la oferta y negociará la compensación y la fecha de inicio de actividades con el / la finalista.

Resumen del rol del consultor:

- Escuchar ideas, proponer y pulir la propuesta del plan (incluyendo el plan de comunicación, aparte).
- Facilitar, acompañar y guiar la implementación del plan por parte del Consejo.
- Realizar entrevistas a los miembros de la Asamblea y a los delegados del equipo.
- Elaborar borradores de documentos clave (descripción de puesto, llamado, criterios de selección), recoger aportes y dejar versiones finales.
- Sugerir herramientas para el monitoreo y la organización de las solicitudes y otros documentos.
- Recibir las postulaciones, registrarlas en el Excel y organizar los materiales para el Comité de Transición.
- Sugerir preguntas para las entrevistas.
- El rol no incluye la identificación de candidatos o participación en las entrevistas.

TAREA	RESPONSABLE	FECHA
ETAPA 1: Plan y roles		
Acuerdo sobre plan	Asamblea, Director Ejecutivo y consultor	30/01
Formación de Comité / Elección delegados del equipo	Asamblea	04/02
Plan de comunicación	Comité	11/02
ETAPA 2: Entrevistas internas y perfil		
Reuniones de grupos del equipo	Delegados	11-16/02
Entrevistas a Consejo y Asamblea y delegados del equipo	Consultor	11-22/02
Propuesta de paquete (descripción de puesto, llamado, criterios de selección) y propuesta de emails para postulantes	Consultor	05/03
Reunión del Comité: validar paquete y emails para postulantes	Comité	08/03
Finalizar paquete	Consultor	12/03
Dar aportes sobre el paquete	Delegados	17/03
Aprobación del paquete por email	Asamblea	20/03
ETAPA 3: Identificación de candidatos		
Identificación-invitación de candidatos	Todos	20/03 – 20/04
Elaboración preguntas para entrevistas	Consultor-Comité	17/04
Fecha límite para recepción de solicitudes 20/04 11 pm hora local de la organización	(Postulantes)	20/04
Recepción de postulaciones y envío acuse de recibo	Comité	20/03-20/04

ETAPA 4: Entrevistas / selección final		
Reunión Comité: selección candidatos a entrevistar / consensuar preguntas	Comité	20-24/04
Entrevistas - selección de terna	Comité	03-14/05
Entrevistas a la terna o dupla. Definición de la oferta salarial	Asamblea	17-28/05
Revisión de referencias	Comité	01 -07/06
Reunión de selección final	Asamblea	08/06
Ofrecimiento, negociación y aceptación del cargo	Presidenta	14/06
Anuncio de selección final	Presidenta	15/06

4.6 El infaltable plan de comunicación

Los procesos de transición pueden generar considerable incertidumbre y ansiedad, sobre todo en el equipo y en los donantes. Algunos miembros del equipo pueden preocuparse por cambios en la organización y hasta por su situación laboral personal¹⁵. Los donantes se preocupan por la estabilidad de la organización y se preguntan si la agenda que financian seguirá vigente bajo el nuevo liderazgo. Por ello, **la cuidadosa elaboración y ejecución de un plan de comunicación es uno de los elementos más importantes del éxito de cualquier transición de liderazgo**. No se puede improvisar: merece tiempo y esfuerzo para pensarlo, coordinarlo y ejecutarlo.

El objetivo de la comunicación es reducir la ansiedad, proyectar estabilidad y profesionalismo, y brindar la mayor cuota de previsibilidad posible. De hecho, la comunicación bien realizada puede aumentar la credibilidad, mejorar la imagen y aportar al capital relacional de la organización. Es mejor errar por una comunicación excesiva, y no insuficiente. Cuando la información es escasa, toman más entidad los rumores y las especulaciones. Entre los mensajes clave, es fundamental comunicar que la organización va a estar bien sin el Director saliente, ya que hay un equipo de trabajo y un Consejo Directivo como respaldo.

El Director saliente tiene un rol fundamental a jugar transmitiendo este mensaje internamente al equipo y externamente a distintas audiencias. Es recomendable que el Director presente a otros miembros del equipo y a los integrantes del Consejo a donantes y otros actores clave para que ellos (especialmente los Consejeros) puedan llevar a cabo su propia comunicación -incluyendo el anuncio sobre la nueva Directora- pensando estratégicamente en qué orden y con cuánta anticipación de su salida.

Todo esto debe ser nítidamente pautado y plasmado por escrito, hasta actor por actor y donante por donante, en un documento que registre a quién se comunicará, quién lo hará, cómo, cuándo, y con qué mensajes. Es importante que los miembros tanto del equipo como del Consejo y de la Asamblea transmitan los mismos mensajes. A estos efectos, puede ser útil difundir *talking points* o **un resumen de los mensajes y lenguaje a transmitir**. A su vez, **los cambios inesperados en el camino requieren una comunicación especialmente oportuna y cuidadosa**, por ejemplo, si se vuelve a abrir la convocatoria por falta de candidatos, si se extiende el plazo para la selección para agregar otra ronda de entrevistas a los finalistas, etc.

Los otros momentos más delicados son el comienzo del proceso y el final. Para estos casos, hay que pensar **quién debe ser informado en qué orden** y estar preparados incluso para enviar comunicaciones simultáneas. Por ejemplo, no se puede arriesgar que un donante le comente a alguien del equipo o del Consejo que el Director actual se va (o quien es la nueva Directora) y viceversa, o que el donante se entere de manera informal por terceros. De hecho, se sugiere que la Presidenta del Consejo o alguna otra persona

¹⁵ Cooper, Tom R., *Executive Defined Transition Toolkit (Herramienta para la transición ejecutiva)* Mindy Lubar Price, editor, Milwaukee, Wisconsin (USA), Executive Transition Initiative of the Greater Milwaukee Foundation, 2009, página 18.

idónea realice la comunicación con los donantes y otros actores estratégicos de manera personalizada. A su vez, generalmente conviene realizar un comunicado oficial en la página web de la organización con la información y los mensajes pertinentes presentados de manera ordenada, a modo de transmitir tranquilidad y previsibilidad a los lectores.

Por último, es conveniente que todos los documentos públicos (los comunicados, la convocatoria y el perfil de puesto si hay) sean revisados por el encargado de comunicación u otra persona idónea para afinar la redacción y asegurar su coherencia con el resto de las comunicaciones organizacionales. Asimismo, es importante decidir si se quiere crear una dirección de email especial para comunicaciones con los postulantes (por ejemplo, contrataciones@organizacion.org).

e Ejemplo: Plan de comunicación

 Guardar documento

Plan de comunicación

Coordina la comunicación desde el Consejo Directivo: [nombre]

Coordina la comunicación desde el equipo de trabajo: [nombre]

Revisa la comunicación desde el equipo de trabajo (si diferente al que coordina): [nombre]

Dirección de email que se usará para las comunicaciones:

Firma los emails a los postulantes:

Redacta los emails a los postulantes:

Público	Cuándo	Qué	Quién comunica / consultar o coordinar con quién (si aplica)	Cómo
Equipo				
	Inicio del proceso	Anuncio general	Director Ejecutivo y Presidenta del Consejo	Email
	Cuando se hayan seleccionado los candidatos para primera entrevista	Actualización	Presidenta del Consejo	Email
	Cuando hayan candidatos finalistas	Actualización	Presidenta del Consejo	Email
	Inmediatamente después de la selección final (se negocia con seleccionado si tiene que dar aviso primero en su actual trabajo)	Anuncio de la selección final	Presidenta del Consejo	Email (luego reunión con el equipo)

Donantes				
	Inicio del proceso	Anuncio general	Director Ejecutivo y Presidenta del Consejo	Por email o teléfono (ver lista aparte de todos los donantes). Compartir resumen del plan de transición
	Cuando se hayan seleccionado los candidatos para primera entrevista	Actualización	Presidenta del Consejo Coordinar con la encargada de Desarrollo Institucional	Por email
	Inmediatamente después de la selección final	Anuncio de la selección final	Presidenta del Consejo	Por email, inmediatamente seguido de llamados selectivos
Público en general				
	Inicio del proceso de búsqueda de candidatos	Anuncio general	Presidenta o miembro del Comité en consulta con encargado de prensa	Comunicado en la página web
	Después de la selección, inmediatamente después de los anuncios al equipo y donantes	Anuncio de la selección final	Presidenta o miembro del Comité en consulta con encargado de prensa	Comunicado en la página web. Comunicado de prensa
Contrapartes				
	Inicio del proceso	Anuncio general	Equipo puede difundir el comunicado a sus contrapartes según su criterio	Comunicado en la página web
	Después de la selección, inmediatamente después de los anuncios al equipo y donantes	Anuncio de la selección final	Equipo puede difundir el comunicado a sus contrapartes según su criterio	Comunicado en la página web
Postulantes				
	A las 24 hs de recibida una postulación	Acuse de recibo	Firma Comité, envía consultor	Email
	Ni bien el Comité defina	Invitación a entrevistarse	Firma Comité, envía consultor	Email
	A definirse por el Comité en cada caso	Aviso a no seleccionados	Firma Comité, envía consultor, salvo llamados el Comité	Email o teléfono
	Post-selección	Oferta y negociación con el seleccionado	Presidenta	Teléfono

e Ejemplo: Mensajes y lenguaje a transmitir

 Guardar documento

Mensajes y lenguaje para la Asamblea
de Socios, Consejo y Equipo

Para la primera fase, a partir del lanzamiento de la convocatoria:

1. Dos puntos para ejemplificar la estabilidad y la consolidación de la institución:
 - a. El proceso de selección se inicia porque el Director Ejecutivo decidió que su ciclo en la organización terminó y porque deja la organización consolidada (no por algún problema interno).
 - b. Hay una continuidad institucional asegurada por los procedimientos internos, por la estabilidad y la calidad del equipo de trabajo, así como por los órganos de gobierno (Asamblea de Socios, Consejo Directivo).
2. Dos puntos sobre el proceso:
 - a. La convocatoria se abrirá a fines de marzo para realizar la selección de la próxima Directora en la primera quincena de julio.
 - b. El Consejo Directivo contrató a un consultor profesional con amplia experiencia en acompañar transiciones de liderazgo para OSCs en la región que está a cargo de ayudar a diseñar el proceso y acompañar y asistir en su implementación. El asegurará que el proceso se lleve a cabo de manera transparente, profesional y en tiempo y forma.

Y a partir de la apertura de la convocatoria se agrega:

- c. **Selección.** La selección de finalistas está a cargo del Comité de Transición nombrado por la Asamblea de Socios. Los finalistas del proceso de selección serán entrevistados por la Asamblea, que nombrará al / a la próximo / a Director / a.
- d. **Difusión.** Queremos la más amplia difusión posible de la convocatoria, por lo cual se agradece toda acción en ese sentido.
- e. **Plazos.** Se apunta a seleccionar al nuevo / a Director / a durante la primera quincena de julio. El / la candidato / a elegido / a deberá estar disponible para iniciar su trabajo en la primera semana de septiembre.

Sección 5

El proceso de contratación: paso a paso

Además de las definiciones iniciales mencionadas arriba, el plan de transición debe contemplar los siguientes pasos, generalmente en este orden:

1.	Preparación y realización de la comunicación interna y externa inicial sobre el proceso.
2.	Realización de las consultas internas y externas sobre el perfil, las calificaciones y los criterios de selección.
3.	Elaboración de la descripción de puesto, los criterios de selección y la convocatoria.
4.	Preparación de la comunicación con los postulantes (generalmente borradores de emails, incluyendo el acuse de recibo que debe estar listo antes de difundir la convocatoria. Ver ejemplo de emails para postulantes).
5.	Difusión de la convocatoria y la identificación de candidatos.
6.	Recepción y registro de las postulaciones y selección de los postulantes a entrevistar.
7.	Conducción de las entrevistas.
8.	Verificación de referencias.
9.	Oferta y negociación.
10.	Anuncio de la nueva Directora.

5.1 La comunicación inicial

Este punto es tan fundamental que vale la pena mencionarlo otra vez. Ni bien elaborado el plan de transición, el proceso se lanza con la comunicación interna y externa definida en **[el plan de comunicación](#)**. Merece cuidadosa atención, preparación e implementación.

5.2 Las consultas internas y externas sobre el perfil, las calificaciones y los criterios de selección

Es recomendable realizar una ronda de consultas a miembros del equipo de la organización y del Consejo y de la Asamblea, así como cualquier actor externo pertinente (por ejemplo aliados clave). Además de brindar sus aportes, este momento de consulta puede nutrir su sensación de participación, en pos de apuntar a su comodidad con el resultado final.

Esto puede realizarse fácilmente a través de una encuesta o, en casos excepcionales, realizando entrevistas. Es importante informar al equipo sobre quién recibirá la información, asegurar su confidencialidad, e indicar en qué otros momentos (si los hay) podrán opinar sobre estos temas, así como el hecho de que la Asamblea o Consejo tomará la decisión final sobre los documentos.

A su vez, se le puede solicitar al Director saliente que elabore como insumo un documento que describa, en sus palabras, la historia, la misión, los logros y los desafíos de la organización, así como los valores y la visión que cree que serán el sostén de la organización a largo plazo. Este tipo de aporte puede resultar de mucho valor para poder tomar en cuenta el conocimiento y la visión del Director saliente y para que él se sienta parte del proceso. Una reunión presencial entre el Director saliente y el Consejo o la Asamblea para discutir este documento representa una oportunidad única para compartir información y opiniones que tal vez no se hayan podido expresar con la misma libertad anteriormente.

e

Ejemplo: Encuesta a miembros del equipo sobre las funciones, las calificaciones y los criterios de selección

 Guardar documento

Lo ideal sería usar una herramienta digital (por ejemplo Survey Monkey) que agregue las respuestas para facilitar su lectura, análisis y posterior discusión.

Encuesta a miembros del equipo
sobre el perfil, las calificaciones y los criterios de selección

Sobre el / la nuevo / a Director / a:

En tus palabras:

¿Qué antecedentes o perfil debe tener preferentemente?

¿Qué habilidades debe tener para ser exitoso / a en este trabajo?

¿Qué características profesionales y / o personales debe tener para ser exitoso / a en este trabajo?

Ejercicios de priorización:

Las siguientes dos preguntas obligan a establecer prioridades. Baja prioridad es solamente relativa a las demás prioridades listadas.

De estas **funciones y responsabilidades**, por favor marcar con X el nivel de relativa prioridad (elegir 2 por cada nivel de prioridad) (baja, mediana, alta):

	Baja	Mediana	Alta
Definición de lineamientos estratégicos (visión, plan estratégico, etc.)			
Fortalecimiento de los órganos de gobierno			
Representación, relaciones externas y comunicación externa			
Planificación, gestión y administración (planes operativos, políticas y procedimientos internos)			
Gestión de equipos			
Planificación y gestión financiera			
Sustentabilidad financiera y recaudación de fondos			

De estas **características y habilidades**, marcar el nivel de relativa prioridad (elegir 6 por cada nivel de prioridad):

	Baja	Mediana	Alta
Educación formal			
Conocimiento de gestión de organizaciones sociales			
Conocimiento técnico, político, social y económico pertinente			
Conocimiento de estrategias de recaudación de fondos			

Comunicación (en español)			
Comunicación (en inglés)			
Pensamiento estratégico			
Liderazgo			
Toma de decisiones			
Organización del trabajo			
Planificación y evaluación			
Resolución de problemas			
Comparte valores institucionales			
Es flexible			
Es ético y transparente			
Construye relaciones positivas			
Es creativo e innovador			
Promueve el trabajo en equipo			

¿Tiene algún consejo para el Comité de Transición relacionado con el proceso de contratación e integración del nuevo / a Director / a?

¿Tiene alguna pregunta sobre el proceso de contratación y transición? Puede dejar un mail para que se conteste, o indicar si desea conversar con algún miembro del Comité de Transición.

Nombre [optativo]:

5.3 La elaboración de la descripción de puesto, los criterios de selección y la convocatoria

El próximo paso es la elaboración de tres elementos de manera conjunta y en este orden:

1. **Una descripción de puesto** para la dirección ejecutiva
2. **Los criterios de selección** de la nueva Directora
3. **La convocatoria**

Los criterios de selección surgen de la descripción de puesto y la priorización que se realiza en las encuestas y la convocatoria debería resumir elementos fundamentales tanto de los criterios como de la descripción de puesto.

Este es el momento en que el Consejo o la Asamblea (según los estatutos) debe definir el tipo de perfil que se está buscando (partiendo de los resultados de cualquier **ejercicio de análisis o diagnóstico sobre la organización** si se hizo). Es importante hacerse preguntas como las siguientes¹⁶:

1. De todas las siguientes habilidades y características, ¿cuáles son prioritarias? (Es importante resistir la tentación de decir "todas" y realmente hacer un esfuerzo por priorizar).
2. ¿Necesitamos una Directora que cambie significativamente el rumbo de la organización o que sostenga y construya sobre lo realizado siguiendo el mismo rumbo? (Es normal y positivo que surjan preguntas de fondo sobre el perfil de la organización, por ejemplo si debe enfatizar su trabajo local vs. nacional o internacional, si hace falta profundizar su vínculo con organizaciones de base, etc.)

¹⁶ Cooper, Tom R., *Executive Defined Transition Toolkit (Herramienta para la transición ejecutiva)*, Mindy Lubar Price, editor, Milwaukee, Wisconsin (USA), Executive Transition Initiative of the Greater Milwaukee Foundation, 2009, páginas 22-23.

3. ¿Se necesita principalmente alguien enfocado en administrar, desarrollar programas, recaudar fondos u otra tarea?
4. ¿Se necesita un perfil más técnico, más político, o más volcado a fomentar relaciones internas de trabajo?
5. ¿Qué valores debe demostrar y promover y qué estilo de conducción debe tener la nueva Directora para liderar la organización?

A su vez, es importante distinguir entre los factores imprescindibles y los deseables. Lo esencial de todos estos puntos debe comunicarse claramente en el conjunto de los tres documentos (descripción de puesto, criterios de selección y convocatoria).

Estos tres documentos deben ser aprobados previamente por todas las personas que participarán en la decisión vinculante sobre la nueva Directora (por ejemplo, los miembros de la Asamblea). Por ende, el plan de transición debe dejar tiempo suficiente para su revisión y modificación. Queda a criterio de cada organización el solicitar comentarios a los miembros del equipo sobre todos o alguno de estos documentos.

1. La descripción de puesto enumera las responsabilidades y las calificaciones para el puesto. Suele ser un documento bastante detallado y más interno, que normalmente sólo se comparte con candidatos finalistas. Algunas organizaciones optan por realizar y difundir un **“perfil de puesto”** que se enfoca más en las calificaciones y los requisitos con sólo un resumen general de las responsabilidades (en vez de la descripción de puesto), y lo hacen público como anexo a la convocatoria. Al elaborar estos documentos, es importante lograr un delicado equilibrio entre ser completo y detallado para brindar adecuada información, sin ser exhaustivo o abrumar o desincentivar a potenciales candidatos. La clave es poder demostrar qué puntos son prioritarios y cuáles son deseables mas no imprescindibles.

e Ejemplo: Descripción de puesto

 Guardar documento

Descripción de puesto – Director / a Ejecutivo / a

Resumen

El / la Director / a Ejecutivo / a lidera y gestiona la organización para el cumplimiento de la misión, las metas y otros lineamientos estratégicos desarrollados junto con el Consejo Directivo. Promueve el reconocimiento de la organización como un actor legítimo, innovador y efectivo.

Funciones y responsabilidades

Definiciones estratégicas y liderazgo

- Definir la visión, la teoría de cambio y las definiciones estratégicas que guían el trabajo de la organización junto con el Consejo Directivo y miembros clave del equipo, aportando una visión propia.
- Dirigir y supervisar la agenda de trabajo, de acuerdo al plan de acción anual aprobado por el Consejo Directivo.
- Brindar liderazgo (entendido como la capacidad de generar unidad y entusiasmo en los miembros de la organización e influir positivamente en otros para el logro de los resultados buscados); brindar y estimular la creatividad e innovación.
- Actualizar y utilizar conocimiento y análisis técnico, político, social y económico.
- Respetar y promover los valores institucionales [especificarlos o dar ejemplos].

Órganos de gobierno

- Construir una relación constructiva y complementaria entre el Consejo Directivo, la dirección ejecutiva y el resto del equipo.
- Trabajar con los miembros del Consejo Directivo para el desarrollo y funcionamiento óptimo del mismo.
- Junto al Consejo Directivo, desarrollar e implementar un reglamento interno de funcionamiento de los órganos de gobierno, incluyendo los roles respectivos de estos órganos y el equipo de trabajo, y una política clara de conflicto de intereses.
- Mantener al Consejo Directivo al tanto de asuntos internos y externos.
- Definir y garantizar la implementación de políticas institucionales a ser aprobadas por el Consejo Directivo cuando necesario.
- Proveer informes periódicos financieros y programáticos acordados con el Consejo Directivo.

Sustentabilidad financiera

- Desarrollar e implementar un modelo y estrategia de sustentabilidad financiera.
- Cumplir con metas ambiciosas y razonables de recaudación de fondos.
- Desarrollar relaciones positivas con donantes actuales y potenciales.

Representación, relaciones externas y comunicación

- Representar a la organización en instancias nacionales [e internacionales], debiendo tener disponibilidad para viajar [especificar cantidad de tiempo y frecuencia].
- Ejercer la vocería y la representación en ámbitos estratégicos incluyendo [ejemplos].
- Fomentar alianzas y colaboraciones estratégicas con organizaciones pares, donantes, actores políticos y otros para lograr las metas institucionales.
- Diseñar y dirigir la estrategia comunicacional.
- Asegurar la comunicación interna (hacia el equipo, entre áreas del equipo, entre el equipo y el Consejo Directivo, etc.).

Planificación y gestión de los recursos humanos

- Determinar e implementar un plan de recursos humanos, atrayendo y reteniendo el talento requerido acorde con las necesidades programáticas e institucionales.
- Asegurar claridad sobre roles y funciones y una estructura organizacional óptima.
- Delegar efectivamente y asegurar procesos de supervisión y retroalimentación continua.
- Establecer políticas de recursos humanos (de orientación, capacitación, escala salarial, evaluación anual de desempeño, estrategias de desarrollo profesional, etc.).
- Proveer supervisión y *coaching* adecuados para el crecimiento y el desempeño del equipo.
- De ser necesario, discontinuar una relación laboral de manera legal, sensible y apropiada.
- Asegurar un espacio de trabajo seguro y cómodo.
- Establecer un clima organizacional positivo, incentivador y de aprendizaje constante.

Planificación, gestión y administración

- Realizar la planificación anual, el monitoreo de su implementación y la evaluación anual del logro de los lineamientos estratégicos establecidos.
- Asegurar que la organización cumpla con las expectativas de su Consejo Directivo y donantes.
- Tomar decisiones de manera responsable y transparente y clarificar la toma interna de decisiones.
- Asegurar la operación eficiente y efectiva (comunicación interna, sistemas administrativos, etc.) y controlar la calidad de las actividades y productos.
- Supervisar la actualización de un manual u otra versión escrita de políticas y procedimientos institucionales básicos.
- Velar por la seguridad de los archivos y otra información organizacional.

Planificación y gestión financiera

- Preparar un presupuesto institucional claro y apropiado, aprobado por el Consejo Directivo.
- Utilizar un sistema robusto de gestión contable-financiera para el correcto monitoreo y administración de los fondos y la toma de decisiones financieras estratégicas, incluyendo flujo de caja, monitoreo de la ejecución presupuestaria por proyecto, etc.
- Asegurar los controles financieros internos y la implementación de la auditoría anual.
- Cumplir con toda normativa y requerimientos legales (impositivos, laborales, etc.).

Calificaciones

Misión y valores

- Tener pasión por la misión de la organización y compartir plenamente sus valores.

Educación

- Se requiere diploma universitario en un campo relacionado con la misión.
- Se requiere un posgrado en [especificar], o bien una experiencia laboral sustantiva y equivalente a la formación de posgrado. Cinco o más años de experiencia en gestión en alguna organización de la sociedad civil o un ámbito similar deseable.
- Otra experiencia [nacional o internacional] deseable.

Conocimiento

- Conocimiento de temas de [especificar].
- Conocimiento del manejo de herramientas digitales [especificar].
- Conocimiento de principios y prácticas de liderazgo y gestión de organizaciones civiles, incluyendo gestión financiera y de personas, y de trabajo con los órganos de gobierno.
- Conocimiento técnico, político, social y económico relacionado con la misión.

Habilidades y experiencia

- Pensamiento estratégico: Evaluar opciones y oportunidades basadas en la coyuntura y los cambios externos y generar estrategias efectivas y acordes con la visión y los valores institucionales.
- Comunicación (oral y escrita): en [especificar idioma(s)] con fluidez y a nivel profesional; comunicar usando técnicas y herramientas efectivas.
- Representación: Ejercer la vocería y otras actividades de representación; tener discurso en materia de la misión; [realizar incidencia política y] posicionar temas.
- Relacionamiento: Construir relaciones positivas con actores internos y externos, y especialmente con donantes; expandir relaciones externas y alianzas.
- Recaudación de fondos: Elaborar e implementar estrategias de movilización de fondos [y de generación de fondos propios si se aplica] (preferentemente tener contactos propios con donantes).
- Toma de decisiones: Tomar decisiones claras y oportunas en beneficio de la organización.
- Liderazgo y gestión de equipos: motivar, inspirar, delegar, confiar, apoyar, estimular el crecimiento del equipo, facilitar el trabajo en equipo, asegurar la comunicación interna; generar unidad y entusiasmo en los miembros de la organización e influir positivamente en otros para el logro de los resultados buscados.
- Organización: Establecer prioridades, brindar atención a detalles, controlar el logro de metas establecidas, organizar el trabajo interno.
- Planificación: Definir metas y estrategias, crear planes de acción, evaluar procesos y resultados, asegurar el cumplimiento de la planificación e implementación de las ideas que surgen en la organización.
- Resolución de problemas: Identificarlos, evaluar causas e implicaciones, procesar información relevante, generar posibles soluciones, actuar efectivamente.

Características personales

- Comparte valores: Conoce y comparte los valores institucionales.
- Es ético y transparente: Entiende prácticas éticas y asegura que su comportamiento y el de los otros miembros de la organización se alinee con estos estándares y valores.
- Es creativo e innovador: Desarrolla nuevas maneras de mejorar el trabajo de la organización y crear nuevas oportunidades de impacto.
- Es de mente abierta y es empático: Escucha bien y establece relaciones empáticas con el equipo y otros actores.
- Promueve el trabajo en equipo: Trabaja en cooperación y efectivamente con otros para establecer metas, resolver problemas y tomar decisiones.
- Es flexible: Se adapta, es versátil y tolerante y mantiene efectividad y eficiencia en un ambiente de trabajo cambiante.

Otros: Jornada completa. Disponibilidad de viajes. Donde debe radicarse.

2. Los criterios de selección se elaboran en base a la descripción y / o el perfil de puesto.

e Ejemplo: Criterios de selección

Se sugiere la asignación de un valor a los criterios de selección y un espacio para comentarios, principalmente para que los que realizan las entrevistas puedan registrar sus impresiones. Estos valores pueden servir más adelante como recordatorio de las impresiones sobre cada candidato. No se recomienda seleccionar a los candidatos solamente en base a su calificación numérica. Esta herramienta tampoco sugiere que el que tenga más puntos sea seleccionado automáticamente.

 Guardar documento

Criterios de selección

Nombre candidato:

Nombre miembro del Comité:

	Indispensables	Máximo	Calificación	Breve explicación	Impresiones de la entrevista
1.	Políticamente independiente	Sí o No		Ningún vínculo con un partido político	
2.	Compatibilidad ideológica	7			
3.	Pasión por la misión	7		Qué energía y entusiasmo transmite	
4.	Conocimiento técnico y experticia profesional en el campo de la organización	6		<i>(dar ejemplos)</i>	
5.	Capacidad de análisis político	6		Incluye capacidad de detectar oportunidades y amenazas para avanzar la misión	
6.	Conocimiento de coyuntura	6		Sobre todo a nivel nacional	
7.	Visión estratégica	7		Creatividad, capacidad propositiva en base a lectura política	
8.	Capacidad de liderar el equipo	7		Capacidad de entender la cultura organizacional y plantarse ante un equipo empoderado, resolver problemas y organizar el equipo	
9.	Capacidad de gestión programática / administrativa	4		Ejemplos de su trabajo anterior	
10.	Interlocución e incidencia política (local / nacional / internacional)	7		Relacionamiento con diversos actores (grupos de base, altos funcionarios, etc.); capacidad política y comunicacional de <i>lobby</i> con actores políticos y otros	
11.	Comunicación estratégica	6		Formuló y llevó adelante estrategias comunicacionales complejas y efectivas	

12.	Comunicación oral y escrita (español)	6		Argumenta claramente; capacidad de redacción sin ser editado	
13.	Recaudación de fondos	6		Experiencia previa exitosa	
14.	Capacidad de negociación	5		Ejemplos de trabajos anteriores	
15.	Disponibilidad para viajar	Sí o No		Por lo menos el 25 %	
	Deseables	Máximo	Calificación	Breve explicación	Impresiones de la entrevista
16.	Experiencia en OSCs	4		Preferentemente en posiciones de liderazgo	
17.	Contactos y posicionamiento	4		A nivel nacional e internacional. Reconocimiento, relaciones previas	
18.	Comunicación oral y escrita (inglés)	4		Excelente comunicación oral sin acento fuerte; capacidad de redacción sin ser editado	
19.	Capacidad de tomar decisiones difíciles	3		Ejemplos de trabajos anteriores	
20.	Sólida preparación académica	3		Preferentemente a nivel de maestría y publicaciones con sólida experiencia en investigación aplicada	
21.	Experiencia con Consejos Directivos	2		Interactuó con un Consejo o formó parte de uno	
TOTAL		100			

3. La convocatoria es una presentación pública sobre la organización que transmite sus valores y prioridades, además de la información básica sobre el puesto y la forma de postularse. No se debe perder de vista su función como herramienta para atraer buenos postulantes, y por ende es recomendable incluir información sobre los logros, las oportunidades programáticas y otros aspectos clave e interesantes de la organización. Generalmente no excede más de una página o página y media y contiene:

- El logo de la organización.
- Una breve reseña de la organización (misión, programas, trayectoria).
- Resumen del puesto (las responsabilidades clave en términos generales).
- Resumen de las calificaciones y características que se busca en la nueva Directora.
- Ubicación y fecha de ingreso prevista.
- Forma de aplicar, incluyendo elementos de la solicitud.
- Fecha límite para postular.

Los elementos de la solicitud típicamente incluyen:

- Una carta de solicitud con las razones por las que quisiera ser Director / a [especificar idioma].
- Currículum vitae actualizado.
- Un ensayo de dos hojas sobre su visión estratégica / política para los próximos cinco años de la organización o algún documento parecido [especificar idioma]¹⁷.

¹⁷ Este requisito ayuda a minimizar las postulaciones de personas claramente sin condiciones para el puesto y para realizar la selección de candidatos a entrevistar. Sin embargo, algunas organizaciones optan por dejar este requisito para los finalistas, ya que consideran que se necesita más información para su elaboración.

- Nombre e información de contacto (correo electrónico y teléfono) de tres referencias profesionales sobre su experiencia laboral y otros antecedentes.

e Ejemplo: Convocatoria

 Guardar documento

Convocatoria para Director / a Ejecutivo / a

[Nombre de la organización] abre su proceso de selección para Director / a Ejecutivo / a, responsable de planificar, liderar y gestionar las estrategias y las acciones de la organización en pos del pleno cumplimiento de su misión y su sustentabilidad.

[Breve reseña que resume la misión, los programas, logros recientes y las oportunidades vigentes]

El Director / a Ejecutivo / a debe tener excelentes capacidades de pensamiento estratégico, análisis jurídico y político, interlocución, incidencia, comunicación y representación; debe poder liderar y gestionar un equipo y una organización compleja y multidisciplinaria; y debe poder relacionarse efectivamente con el Consejo Directivo y la Asamblea de Socios. Se requiere experiencia en recaudación de fondos y un manejo fluido de español e inglés oral y escrito. Es fundamental tener estudios de maestría, doctorado o experiencia equivalente, haber ocupado cargos a nivel directivo en organizaciones de la sociedad civil o sector afín, poder elaborar estrategias tanto legales como políticas relacionadas con el litigio estratégico, y tener habilidades para relacionarse con medios de comunicación.

Reportará a: Consejo Directivo

Salario: Negociable y competitivo. Depende de habilidades, aptitudes y experiencia laboral.

Ubicación: [ciudad país]

Disponibilidad para viajar: [especificar]

Ingreso a partir de: [mes y año]

Para postularse: Enviar a [dirección de email]:

- Carta de solicitud en español con las razones por las que quisiera ser Director / a de [nombre de la organización].
- Currículum vitae.
- Un ensayo de dos hojas en inglés sobre su visión estratégica / política de [nombre de la organización] para los próximos cinco años.
- Nombre e información de contacto (correo electrónico y teléfono) de tres referencias profesionales sobre su experiencia laboral y otros antecedentes.

Fecha límite para recibir documentación: [fecha]

5.4 Preparación de la comunicación con los postulantes

La comunicación con los postulantes debe ser sumamente clara, respetuosa y profesional, y evitar posibles problemas legales posteriores. Por ende, conviene consensuar los mensajes para todas las distintas fases y quienes los firmarán (y quién los mandará, y en qué momento) antes de lanzar la convocatoria, ya que

enseguida se pueden recibir postulaciones que requieren una respuesta oficial. A su vez, es importante avisar oportunamente en caso de alguna demora o cambio en el proceso (“Si bien la semana pasada le avisé que estaríamos agendando las entrevistas esta semana, hemos tenido que postergarlas una semana más. Estaremos en contacto el lunes a más tardar”). Y es tan importante una comunicación adecuada con los postulantes no seleccionados como con los que siguen en el proceso.

e Ejemplo: Emails para postulantes

 Guardar documento

Emails para postulantes

Para todos los postulantes: Acuse de recibo de aplicación:

Estimado [nombre]:

Por medio del presente correo, acuso recibo de su aplicación para el puesto de Director / a Ejecutivo / a de [nombre organización]. Estaremos en contacto en breve, una vez que todas las aplicaciones hayan sido revisadas.

Saludos cordiales,

[nombre]

Miembro del Consejo Directivo y Comité de Transición

Para los seleccionados para la primera ronda de entrevistas:

Estimado [nombre]:

Con mucho gusto me dirijo a Ud. con el objeto de comunicarle que ha sido seleccionado para participar de una primera entrevista para el puesto de Director / a Ejecutivo / a de [nombre organización].

El proceso de selección tendrá los siguientes pasos:

- a) Una primera entrevista con el Comité de Transición conformado por tres miembros del Consejo Directivo.
- b) Si Ud. pasa a la siguiente entrevista y si desea, podrá realizar una reunión informativa con el Director Ejecutivo actual y el Encargado de Administración y Finanzas [o Coordinador de Desarrollo Institucional].
- c) Selección de finalistas por el Comité de Transición.
- d) Entrevista a los finalistas por el Consejo Directivo en su conjunto.
- e) Decisión final por el Consejo Directivo en su conjunto.

Proponemos realizar la entrevista con el Comité de Transición [presencialmente o como] en [fechas] y solicitamos que por favor nos avise sobre su disponibilidad antes de [fecha].

Quedo a su disposición por cualquier pregunta que pueda llegar a tener.

Saludos cordiales,

[nombre]

Miembro del Consejo Directivo y Comité de Transición

Para los no seleccionados:

Estimado [nombre]:

Gracias por aplicar al cargo de Director / a Ejecutivo / a de [nombre organización]. Apreciamos su interés en nuestra organización y en los temas que trabajamos.

Recibimos más de [X] aplicaciones para este puesto y el proceso ha sido muy competitivo. Si bien agradecemos el envío de su solicitud, su aplicación no se encuentra entre las que fueron seleccionadas para pasar a la próxima etapa en el proceso. Le deseamos mucha suerte con sus proyectos.

Atentamente,

[nombre]

Miembro del Consejo Directivo y Comité de Transición

Rechazo para los que entrevistaron y no pasan a ser finalistas:

Estimado [nombre]:

Gracias nuevamente por participar de la entrevista con el Comité de Transición de [nombre organización]. Disfrutamos mucho de conocerte, de escuchar sobre tu trabajo y experiencia hasta la fecha, y sobre tus ideas sobre el futuro de nuestra organización.

El grupo de candidatos ha resultado muy competitivo y hemos tenido que tomar decisiones difíciles. Lamento avisarte que no fuiste seleccionado / a para pasar a la siguiente etapa del proceso. No tenemos duda de que te irá muy bien en tus proyectos futuros y te agradecemos muchísimo por tu participación y tu interés en nuestra organización.

Saludos cordiales,

[nombre]

Miembro del Consejo Directivo y Comité de Transición [o Presidenta del Consejo Directivo]

5.5 Difusión de la convocatoria y la identificación de candidatos

Este es un momento clave en el proceso por su impacto en la calidad del grupo de candidatos que se genera. Además de usar los medios masivos de difusión, es imprescindible hacer un esfuerzo focalizado para identificar candidatos e incentivarlos a postularse, e –igualmente importante– identificar a las personas que pueden conocer buenos candidatos y solicitar su ayuda para hacer lo mismo, sean donantes, colegas en otras OSCs u otros aliados. Por supuesto, el Director saliente, los miembros del Consejo y / o de la Asamblea, y miembros clave del equipo de trabajo deben revisar sus contactos como parte de este proceso y si ellos mismos no harán el contacto, definir quién lo hará. Hace una gran diferencia conversar con las personas (incluyendo las personas a las cuales se consultarán) en vez de simplemente enviarles la convocatoria¹⁸. Los miembros del equipo y de los órganos de gobierno deben entender claramente que **este es el momento para hacer un esfuerzo proactivo y energético para crear un buen grupo de candidatos**.

18 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, página 85.

5.6 La recepción y el registro de las postulaciones y la selección de los postulantes a entrevistar

La persona encargada de recibir las postulaciones debe llevar un registro ordenado de las mismas, que puede servir también para coordinar la comunicación con cada uno, empezando con un acuse de recibo oportuno. A su vez, el registro puede usarse para la selección de postulantes a entrevistar. Por ejemplo, cada persona que participa de este proceso puede indicar su opinión en el registro sobre si se debe realizar una primera entrevista con el postulante marcando sí, no, o quizás (no estoy seguro). De esta manera, se limita la conversación sobre cuales entrevistar a los casos donde hay uno o más “quizás” y se agiliza el proceso.

e Ejemplo: Registro de postulantes

 Guardar documento

Registro de postulantes

Las iniciales JG, MV y SD en este ejemplo se refieren a los miembros del Comité de Transición que deben decidir sobre las primeras entrevistas.

Nombre candidato	Para cada candidato, cada miembro coloca bajo su nombre: S=Si N=No Q=Quizás			Agregar comentario con fundamento si hay alguna duda	Fecha acuse recibo	Fecha email entrevista 1	Fecha email rechazo
	JG	MV	SD	Comentarios			

5.7 Las entrevistas

Quiénes entrevistan

Las primeras entrevistas generalmente son realizadas por el Comité de Transición (o algún otro sub-grupo del Consejo Directivo y / o de la Asamblea de Socios si hay otras personas con disponibilidad y buenas habilidades para entrevistar que quieren participar). Idealmente, una vez seleccionados los finalistas, éstos deben ser entrevistados por la totalidad de las personas que tomarán la decisión final (en principio en una entrevista tipo panel en la que todos los entrevistadores participan), por ejemplo, los miembros de la Asamblea (o aquellas personas indicadas en los estatutos). Si bien el grupo de entrevistadores puede llegar a ser numeroso, para el puesto de dirección ejecutiva, los candidatos deberían de poder enfrentar este tipo de escenario. A veces resulta necesario realizar una tercera entrevista o consulta para despejar alguna duda en particular, que puede ser realizada por todos los entrevistadores o un sub-grupo, dependiendo del caso. Este paso es de lo más normal. Es importante tomar el tiempo para realizar estos y todos los pasos necesarios para tomar una buena decisión.

Como regla general, no se recomienda delegar las entrevistas en consultores (aunque eventualmente pueden ayudar con la preparación, la coordinación y la documentación de las entrevistas). Es clave que los integrantes de la organización que toman la decisión puedan conocer a los candidatos y viceversa. Además, puede poner en juego la legitimidad del proceso si se percibe que alguien externo tomó decisiones sobre cuáles candidatos prosperaron y cuáles no.

Preparando las entrevistas

La meta principal de las entrevistas es indagar hasta qué punto los candidatos reúnen las características imprescindibles que fueron consensuadas. A estos efectos, es útil enfocarse en las cualidades y las habilidades reales de los candidatos por sobre lo hipotético o lo voluntarista. Es decir, la pregunta es: ¿qué ha hecho la persona en una situación real? Y no tanto: ¿qué haría en determinado caso potencial?¹⁹. Se recomienda pedir ejemplos de situaciones concretas, incluso de errores o fracasos, y las lecciones aprendidas de ellos.

Antes de las entrevistas a los finalistas, puede ser conveniente brindarles copias de los estados financieros, del último plan estratégico, o de ciertas políticas institucionales²⁰, según el criterio de cada organización.

Es posible organizar una visita informativa a la organización si el candidato no la conoce (si no le presenta un problema en su puesto actual en cuanto a la confidencialidad de su candidatura, o si esta confidencialidad se puede manejar con el Director saliente y algunas personas del equipo de particular confianza). Una visita podría tener el objetivo de conocer a algunos miembros del equipo (o a todos) y viceversa, o para conocer al Director actual y / o el Director de finanzas, etc. (ver comentarios sobre **participación del equipo en el proceso**). Sin embargo, si algún candidato no tuviera la posibilidad de visitar la oficina por su ubicación geográfica (por ejemplo, reside fuera del país o de la ciudad al momento de la entrevista), es preferible no ofrecer esta opción a nadie para evitar generar desigualdad entre los candidatos. En caso de realizarse, se sugiere tener una comunicación anterior muy cuidadosa con el equipo para clarificar las circunstancias y los objetivos de las visitas.

Conviene preparar con anticipación las preguntas y la dinámica de las entrevistas, incluyendo preguntas sobre cualquier temática que se quiera hacer en un segundo idioma para corroborar habilidades lingüísticas. Algunas organizaciones preparan una tabla con cada criterio de selección y una pregunta (o preguntas) correspondiente.

e Ejemplo: Tabla de preguntas para entrevistas

 Guardar documento

Tabla de preguntas para entrevistas

Criterio de selección	Pregunta
Pasión / compromiso con la misión	[En general esto aparece a lo largo de la entrevista, sin realizar una pregunta en particular, salvo quizás: ¿qué aspecto de la misión más te entusiasma y por qué? O ¿por qué te gustaría ser la Directora de esta organización?]
Capacidad de manejar temáticas de la organización	[Se formulan en función de la temática en sí. Ejemplo ¿Cuál es tu opinión sobre algún debate sobre algún aspecto concreto de tema tal?]

19 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, página 89.

20 Cooper, Tom R., *Executive Defined Transition Toolkit (Herramienta para la transición ejecutiva)*, Mindy Lubar Price, editor, Milwaukee, Wisconsin (USA), Executive Transition Initiative of the Greater Milwaukee Foundation, 2009, página 26.

Idioma inglés (y español)	[Se evalúa en base a la entrevista en sí y los documentos presentados]
Visión estratégica	¿Cuáles crees que serán las oportunidades de incidencia más importantes para la organización en los próximos cinco años?
Visión / habilidad para asegurar la sustentabilidad institucional	¿Cuál es tu visión para asegurar la sustentabilidad institucional? ¿Qué factores son clave y cómo los abordarás? ¿Qué experiencia previa tienes que demuestra tus capacidades al respecto? Favor compartir ejemplos.
Capacidad liderazgo y gestión del equipo	¿Qué experiencia tienes en gestión de equipos? ¿Cómo es tu estilo, modelo y prácticas de liderazgo y cómo se reflejan en el día a día? ¿Cuál ha sido tu experiencia en la elaboración de presupuestos y gestión financiera para una organización? ¿De qué montos han sido éstos? ¿Qué sistema utilizaste?
Capacidad recaudación de fondos	¿Qué experiencia has tenido en relacionarte con donantes, proponer, negociar y culminar financiamientos internacionales y nacionales?
Capacidad de interlocución / incidencia	El cargo requiere interlocución con actores que van desde grupos de base hasta funcionarios de más alto nivel. Cuenta tu experiencia al respecto con algún ejemplo específico.
Capacidad de cumplir planes, informes, presentaciones, llevar ideas a cabo, etc.	¿Puedes compartir ejemplos de tus estrategias para asegurar cumplimiento con planes, informes etc. y cuándo las utilizaste? ¿Puedes compartir ejemplos de cuando llevaste a cabo una idea nueva, preferentemente de otra persona, y cómo fue el proceso?
Contactos y posicionamiento	¿Puedes describir tus contactos a nivel nacional e internacional y darnos ejemplos concretos? ¿Si preguntamos a un tercero sobre tu nivel de reconocimiento y tu posicionamiento en la región, cómo te parece que los describiría y en base a qué?
Experiencia con Consejos Directivos	¿Puedes contarnos de tu experiencia interactuando con Consejos Directivos y / o formando parte de uno?
Experiencia en comunicación estratégica	¿Puedes describir tu experiencia en la formulación e implementación de estrategias comunicacionales complejas? ¿Con qué criterio las evalúas como ejemplos de comunicación estratégica efectiva?
Experiencia en sector OSCs	¿Puedes describir tu experiencia adentro de OSCs o en contacto con OSCs? ¿Qué cargos y responsabilidades tuviste?
Experiencia a nivel regional / internacional	Cuéntanos ejemplos de tu experiencia a nivel regional e internacional en los temas de la organización.

Documentación de las entrevistas

Puede resultar útil para el / la entrevistador / a registrar las impresiones sobre cada postulante inmediatamente después de cada entrevista. Más importante aún es documentar de manera ordenada las impresiones sobre cada postulante y el fundamento de esas impresiones para asegurar un proceso de análisis ordenado y transparente. A estos efectos, la **tabla de criterios de selección** incluye una columna para una calificación numérica y otra para comentarios. Se recuerda que la numeración es sólo indicativa para registrar una impresión, no una nota.

5.8 Revisión de referencias

A veces, puede parecer que la confirmación de referencias es simplemente una formalidad y no brindará información útil para el proceso de selección. Sin embargo, hay formas de aumentar la posibilidad de que estas conversaciones sean enriquecedoras, sin colocar a la referencia en la posición incómoda de tener que hablar mal del candidato. Para ello, se sugieren las siguientes preguntas²¹:

- ¿Qué aspectos de este trabajo domina más [nombre]? ¿Si es seleccionado, en qué áreas nos convendría enfocar y apoyar su desarrollo profesional?
- Si tuvieras que elegir dos aspectos en que [nombre] podría mejorar, ¿cuáles serían?
- Algunas personas tienen una fuerte visión estratégica pero tienen menos habilidades de gestión, mientras que otros son muy buenos gestionando y liderando equipos, pero son menos fuertes en los temas estratégicos. ¿Cuál te parece más cercano a [nombre]?

Otra estrategia es solicitar que describan las fortalezas más importantes del candidato y ver si aparecen los aspectos que se consensuaron como prioritarios en los criterios de selección.

Es conveniente no limitarse a aquellas referencias brindadas por los candidatos, ya que seguramente fueron elegidos porque hablarán bien de su persona. Si alguien en la organización conoce a otras personas que podrían aportar su perspectiva, se sugiere contactarlos y hacer estas mismas preguntas. También se puede pedir más referencias al candidato (“Me gustaría hablar con tu jefe en tu penúltimo puesto. ¿Podrías ponerme en contacto con ella?”).

5.9 Oferta y negociación

Normalmente se designa a una persona (por ejemplo, la Presidenta del Consejo) para realizar y negociar la oferta salarial. Ésta por supuesto debe incluir la compensación base y el paquete de provisiones o beneficios, la fecha de inicio, y los costos de traslado si la persona debe mudarse desde otra localidad y si la organización puede cubrir todos o parte de esos gastos.

Después de haber trabajado durante todo el proceso para atraer a los mejores candidatos posibles, este es el momento para sostener ese esfuerzo. Algunos consejos al respecto²²:

- **Realizar la mejor oferta posible.** No es el momento de ofrecer poco a modo de negociar, sino de ofrecer el mejor o casi mejor salario que se pueda pagar. Muestran al candidato que de verdad quieren que acepte.
- **Ofrecer un tiempo para pensarlo.** Brinden un tiempo razonable en función de las circunstancias del candidato y de la organización.

21 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, páginas 92-93.

22 Green, Alison y Jerry Hauser, *Managing to Change the World: The Nonprofit Manager's Guide to Getting Results (Una guía para obtener resultados destinada a directores de organizaciones sin fines de lucro)*, Washington, DC, USA: 2012, página 96.

- **Intentar anticipar y entender su proceso de toma de decisión.** Quizás hay algún factor que se pueda encarar abiertamente, o alguna duda a despejar.
- **¡Dejar en claro que la quieren de verdad!** Si bien no se quiere sobre-insistir o molestar, no sean enteramente pasivos: ofrezcan contestar dudas y transmitan su entusiasmo.

Una vez que se haya tomado una decisión, se deben consensuar las metas para el primer período de su gestión y establecer claridad sobre su evaluación de desempeño (cuándo se realizará, quién participará, con qué criterios y proceso)²³. También se puede aprovechar para establecer expectativas mutuas sobre los roles respectivos de la dirección ejecutiva y los órganos de gobierno²⁴. Se recomienda establecer reuniones periódicas de intercambio durante el primer año para asegurar que fluyan los procesos de apoyo y de retroalimentación (“¿Cuáles resultaron ser tus desafíos más importantes durante esta primera etapa? ¿De qué manera podemos apoyarte²⁵?”).

5.10 Anuncio de la nueva Directora

Tal como se mencionó, este es uno de los momentos más delicados en el proceso de la transición. Ni bien culminada la selección –y a pesar de promesas de confidencialidad o de espera al anuncio público- esta información suele correr a una velocidad impresionante. Por ende, hay que estar preparado de antemano con **los pasos de comunicación a seguir**, y los responsables correspondientes, así como tener listos los borradores pertinentes (de cualquier email a donantes, del comunicado institucional, del anuncio en la página web o redes sociales, etc.). Es fundamental pensar **quién debe ser informado en qué orden** y estar preparados incluso para enviar comunicaciones simultáneas. Antes que nada, es imprescindible informar a los no seleccionados primero (sin nombrar la persona seleccionada), seguido por una comunicación casi simultánea para los miembros del equipo y los donantes principales sobre la nueva Directora. Esta comunicación es estratégica para la institución, y debe resaltar no solamente las calificaciones del nuevo líder, sino también la solidez del proceso y otros datos que brindarán previsibilidad, como la fecha de inicio de su gestión y el último día del Director saliente.

5.11 Un resumen de los puntos clave en relación a los donantes

Las transiciones de liderazgo bien conducidas pueden aumentar el capital relacional con los donantes o, en caso contrario, poner estas relaciones en riesgo. Hay tanto en juego que la relación con ellos durante la transición de liderazgo merece un cuidado especial, recordando los siguientes puntos:

- Los donantes se preocupan por la estabilidad de la organización y se preguntan si la agenda que financian seguirá vigente bajo el nuevo liderazgo. Por ello, **la cuidadosa elaboración y ejecución de un plan de comunicación es uno de los elementos más importantes del éxito de cualquier transición de liderazgo**. No se puede improvisar: merece tiempo y esfuerzo para pensarlo, coordinarlo y ejecutarlo.
- El Director saliente debe cuidar de no compartir la noticia de su salida con demasiada anticipación, alargando excesivamente el tiempo de incertidumbre para los donantes.

23 Para un ejemplo de evaluación de desempeño del Director Ejecutivo, se sugiere ver 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, páginas 29-34. Disponible en: <http://orgsefectivas.org/materiales/>.

24 Sobre división de roles, 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, páginas 54-56. Disponible en: <http://orgsefectivas.org/materiales/>.

25 Green, Alison y Jerry Hauser, *Managing to Change the World: The Nonprofit Manager's Guide to Getting Results (Una guía para obtener resultados destinada a directores de organizaciones sin fines de lucro)*, Washington, DC, USA: 2012, página 98.

- **La comunicación con los donantes debe ser cuidadosamente planificada, además de individualizada y personalizada.** Se la debe cuidar especialmente en los momentos clave como el inicio y la culminación del proceso de selección, y sobre todo si hay algún cambio o demora en el proceso.
- **Es recomendable que el Director saliente presente a los miembros del Consejo y otros miembros del equipo a los donantes** para que ellos estén posicionados para realizar su propia comunicación.
- Se recomienda compartir la convocatoria con los donantes y pedir su colaboración en difundirla y en sugerir candidatos posibles.
- **El anuncio sobre la nueva Directora debe llegar a los donantes por la Presidenta del Consejo Directivo u otra persona idónea,** y nunca por vías informales o por terceros. Por esto, debe ocurrir casi inmediatamente después de su selección.
- Para los donantes en general, y especialmente para los más estratégicos, **vale la pena un llamado de parte de algún integrante del Comité de Transición** antes de enviar el mail que anuncia la selección final.
- **La nueva Directora debe priorizar el contacto con los donantes** durante las primeras semanas de su gestión y el Consejo debe transmitirle la importancia de que esto suceda en tiempo y forma para transmitir continuidad en la agenda y los proyectos que cada donante apoya (o la agenda institucional, si se trata de apoyo general).

Sección 6

Despedidas, bienvenidas y orientación

Despedida del Director saliente

No hay que subestimar la importancia de los rituales de cierre y despedida, para el Director saliente y para todos los integrantes de la organización. Se trata en gran parte de reconocer y celebrar sus contribuciones y de generar un proceso sano de conclusión de una etapa y comienzo de otra. De hecho, un buen cierre para el Director saliente es fundamental para asegurar el espacio y el clima ameno necesario para un buen comienzo de la nueva Directora. Dependiendo del tamaño y la envergadura de lo que se decida hacer, la tarea de organizar las actividades de despedida y reconocimiento puede eventualmente ser delegado en un comité formado por miembros del equipo²⁶. Durante esta etapa, el Director saliente también debería identificar qué actividades, encuentros y comunicaciones formarán parte de un proceso sano de cierre tanto para él como para la organización.

Bienvenidas y orientación para la Directora nueva

Los momentos de bienvenida son importantes y agradables, pero la orientación es fundamental. Lamentablemente, **muchos Directores entrantes se han quejado de que su proceso de orientación no fue bien organizado o implementado.** Una orientación mal realizada o insuficiente puede resultar en que la nueva Directora se sienta perdida, poco integrada, o cometa errores prevenibles por falta de información, lo cual puede perjudicar la relación con el equipo y los órganos de gobierno. Puede generar problemas en la relación con donantes, y en general, socavar su legitimidad interna y externa.

²⁶ Cooper, Tom R., *Executive Defined Transition Toolkit (Herramienta para la transición ejecutiva)*, Mindy Lubar Price, editor, Milwaukee, Wisconsin (USA), Executive Transition Initiative of the Greater Milwaukee Foundation, 2009, páginas 8, 28.

Obviamente es ideal contar con un momento de orientación presencial del Director saliente a la nueva Directora. En caso de que esto no fuera posible, es importante buscar otras maneras de pasar un tiempo juntos (por ejemplo, el Director saliente podría volver a la organización y dedicar un tiempo para tareas de orientación, presentación y traspaso, eventualmente de forma remunerada).

En todo caso, también es importante que el Director saliente deje un informe para la Directora nueva que describa sus principales logros y temas pendientes tanto programáticos como institucionales, además de información clave sobre las finanzas y los donantes.

La orientación debe iniciarse con el conjunto de documentos pertinentes, los cuales pueden incluir, por ejemplo:

- Historia y misión de la organización.
- Plan estratégico o metas organizacionales.
- Breve resumen de los programas.
- Organigrama y descripciones de puesto.
- Lista de miembros del equipo y breves reseñas biográficas.
- Manual de políticas y procedimientos institucionales.
- Presupuesto aprobado e informes financieros de los últimos dos a cinco años.
- Propuestas y convenios de donaciones vigentes y en trámite.
- Plan de recaudación de fondos.
- Evaluaciones y diagnósticos institucionales.
- Cualquier plan de fortalecimiento institucional.
- Informes financieros institucionales y por proyecto.
- Informe(s) de auditoría.
- Acta constitutiva / Estatutos.
- Revisiones a los estatutos (o un breve resumen de los mismos).
- Reglamento del Consejo.
- Lista de miembros del Consejo, cargos si tienen y breve reseñas biográficas.
- Copia de la política de conflicto de intereses.
- Actas o minutas de las reuniones del Consejo de los últimos 12 meses.
- Fechas de las próximas reuniones del Consejo.

A su vez, la orientación puede incluir todas o algunas de las siguientes acciones:

- Una serie de reuniones con el Director saliente divididas por tema (programas, equipo, Consejo, discusión política, comunicación / campañas, recaudación de fondos / sustentabilidad, etc.).
- Reuniones individuales con miembros del equipo o por área.
- Reuniones individuales con miembros del Consejo Directivo (incluyendo representantes de los Comités, si hay).
- Reuniones de presentación y transición con los donantes (idealmente acompañada por el Director saliente para generar y demostrar continuidad y una transición sana, y en su defecto o cuando sea apropiado, con las personas indicadas del Consejo y / o del equipo).
- Reuniones con los principales actores externos (periodistas, colegas de organizaciones aliadas, etc.).

No está demás tener una persona en un alto cargo responsable de planificar y coordinar el proceso de orientación (por ejemplo, el / la Coordinador / a de Desarrollo Institucional o Director / a de Programas, si hay), además de especificar claramente las responsabilidades respectivas del Director saliente y la Directora nueva si existe un período en que se sobreponen.

Sección 7

Rol del Director saliente en el Consejo Directivo

A veces el Director saliente (sobre todo si es el Director fundador) busca integrarse al Consejo Directivo cuando deja la dirección ejecutiva, o el mismo Consejo busca su participación. Las ventajas potenciales incluyen poder contar con cierta continuidad en cuanto al liderazgo, los contactos y la visión del fundador—sobre todo si la organización ha dependido fuertemente en su persona hasta el momento—, y posiblemente con sus contribuciones al desarrollo del Consejo.

Al mismo tiempo, su participación en el Consejo presenta riesgos importantes. Puede generar confusión o incomodidad para el equipo, sobre todo para la nueva Directora, quien necesita el espacio y la libertad para ejercer su propio liderazgo y autoridad. También puede ser complicado para el ex Director el hecho de ya no participar en la gestión de la organización, resultándole difícil soltar las riendas y poner distancia. A veces es mejor dejar pasar un tiempo (por ejemplo, 12 meses), antes de su incorporación para poder dejar atrás su anterior rol y abrir el espacio necesario para su reemplazo. Los miembros del Consejo deberían ayudar a discutir y decidir sobre su nuevo rol y sólo aprobar su incorporación al Consejo si están convencidos de su conveniencia y factibilidad.

Sección 8

Evaluación del proceso

Una vez culminado el proceso de transición de liderazgo, se recomienda realizar un breve ejercicio de evaluación para identificar qué funcionó bien, qué se pudo haber hecho mejor, y otras lecciones surgidas de la experiencia. De esta manera, el proceso se vuelve una fuente de aprendizaje para mejorar futuras transiciones.

e Ejemplo: Encuesta de evaluación al equipo

Nuevamente, lo ideal sería usar una herramienta digital (por ejemplo Survey Monkey) que agregue las respuestas para facilitar su lectura, análisis y posterior discusión.

 [Guardar documento](#)

Encuesta de evaluación al equipo

Estimados miembros del equipo de [nombre de la organización]:

Su retroalimentación sobre el proceso de selección de la persona que ocupará la dirección ejecutiva de [nombre de la organización] a partir de junio de 2015 será de suma utilidad para la Asamblea de Socios y el Consejo Directivo, para el consultor, y para la memoria institucional de [nombre de la organización]. Mucho les agradecería que respondan esta breve encuesta en base a su experiencia personal. Si sobre algún punto no la tienen, por favor indicar N / A (no se aplica).

Al final de la encuesta, podrán elegir si desean identificarse (hacerlo es optativo), y agregar cualquier comentario adicional.

Muchísimas gracias de antemano.

Saludos cordiales,

[Nombre]

Presidenta del Consejo Directivo [u otra persona pertinente]

Por favor califica los siguientes elementos del proceso:

	Muy problemático	Deficiente o problemático	Adecuado	Bien realizado	Muy bien realizado
Planificación del proceso y cronograma					
Trabajo en grupos sobre el perfil / selección y participación de los delegados					
Elaboración del perfil y la convocatoria					
Comunicación interna con el equipo sobre el proceso y su resultado					
Comunicación externa sobre el proceso y su resultado					

¿Qué aspectos del proceso te parecieron particularmente positivos o negativos? ¿Qué se podría haber hecho mejor o diferente?

¿Algún otro comentario?

Nombre [optativo]:

¡Muchas gracias!

e

Ejemplo: Encuesta de evaluación para la Asamblea de Socios y el Consejo Directivo

Nuevamente, lo ideal sería usar una herramienta digital (por ejemplo Survey Monkey) que agregue las respuestas para facilitar su lectura, análisis y posterior discusión.

 Guardar documento

Encuesta de evaluación para la Asamblea de Socios y el Consejo Directivo

Estimados Miembros de la Asamblea de Socios y Consejo Directivo de [nombre de la organización]:

Su retroalimentación sobre el proceso de selección de la persona que ocupará la dirección ejecutiva de [nombre de la organización] será de suma utilidad para la Asamblea, para el Consejo Directivo, para el consultor, y para la memoria institucional de [nombre de la organización]. Mucho les agradecería que respondan esta breve encuesta en base a su experiencia personal. Si sobre algún punto no la tiene, por favor indicar N/A (no se aplica).

Al final de la encuesta, podrán elegir si desean identificarse (hacerlo es optativo), y agregar cualquier comentario adicional.

Muchísimas gracias de antemano.

Saludos cordiales,

Presidente

[Nombre de la organización]

Por favor califica los siguientes elementos del proceso:

	Muy problemático	Deficiente o problemático	Adecuado	Bien realizado	Muy bien realizado
Planificación del proceso y cronograma					
Participación del equipo en el proceso					
Elaboración del perfil, convocatoria y criterios de selección					
Entrevistas, deliberación y selección en la Asamblea de [fecha]					
Comunicación interna con el equipo y con la Asamblea sobre el proceso y su resultado					

¿Qué aspectos del proceso te parecieron particularmente positivos o negativos? ¿Qué se podría haber hecho mejor o diferente?

¿Algún otro comentario?

Nombre [optativo]:

¡Muchas gracias!

La preparación para una transición de liderazgo –así como las transiciones en sí mismas- puede ser un proceso complejo: exigente, conmovedor, de mucha reflexión, esfuerzo y movimiento interno. Implica a su vez una enorme responsabilidad y oportunidad de crear y demostrar solidez y madurez institucional, generar *esprit de corps* alrededor de lo logrado y los desafíos pendientes, y a la vez mirar hacia el futuro de la organización con optimismo, emoción y entusiasmo.

Sección 9

Recursos Consultados

Cooper, Tom R., *Executive Defined Transition Toolkit (Herramienta para la transición ejecutiva)*, Mindy Lubar Price, editor, Milwaukee, Wisconsin (USA), Executive Transition Initiative of the Greater Milwaukee Foundation, 2009.

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.

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.

Sobre la Autora

Martha Farmelo es una consultora externa en fortalecimiento de ONGs de América Latina. Es norteamericana radicada en Argentina hace más de 13 años. 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 desarrollo organizacional, y en particular en diseñar y acompañar transiciones de liderazgo.

www.orgsefectivas.org

Agradecimientos

En primer lugar, destaco a la Fundación Hewlett por apoyar la elaboración de este manual y en particular a Libby Haight y a Alfonsina Peñaloza por su confianza y por todos sus aportes.

Agradezco profundamente a los Consejos Directivos y a los equipos de trabajo de Conectas Direitos Humanos (Brasil), Fundación Ciudadano Inteligente (FCI, Chile) y Fundar Centro de Análisis e Investigación (México) por la confianza depositada en mí para apoyar sus procesos de transición en la dirección ejecutiva. Y agradezco a su vez a la Fundación Ford, a Omidyar Network y a la Fundación Hewlett respectivamente por apoyar mi participación en esos procesos.

En particular, expreso mi agradecimiento a Simone Haf, Coordinadora de Desarrollo Institucional de Fundar, por su cuidadosa revisión del borrador de este manual y por todos sus aportes. Doy gracias a Lucia Nader, ex Directora Ejecutiva de Conectas, por lo mismo y por compartir sus reflexiones tan abierta y generosamente desde su propia experiencia como Directora saliente. También agradezco a Jerry Hauser del Management Center en Washington, DC por sus reflexiones oportunas sobre la participación del equipo y del Director saliente en el proceso.

Y finalmente, como siempre, gracias a Victoria Wigodzyk, mi socia y compañera en este camino, por todo su apoyo y sus contribuciones.