**Protocolo para la toma de decisiones**

Instrucciones para su elaboración:

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

**Participantes: Roles**

DE: Director Ejecutivo F: Decisión final

CTA: Coordinadores Temáticos de Área P: Participa

CDI: Coordinador de Desarrollo Institucional C: Consultado

E: Resto del equipo I: Informado

CD: Consejo Directivo A: Aprueba

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Decisión** | **Quién / Cómo / Comentarios** | **DE** | **CTA** | **CDI** | **E** | **CD** |
| **PLANIFICACIÓN, MONITOREO, EVALUACIÓN** | | | | | | |
| Hacer planificación estratégica y cuando. | DE decide consultando a CTA y CDI. Se infor- ma a equipo y al CD. | F | C | C | I | I |
| Metodología para planificación anual, monitoreo, evaluación. | DE y CDI deciden juntos. | F |  | F |  |  |
| Nuevos programas (re-estructuración). | DE y CDI deciden juntos. Se consulta a CTA. CD aprueba. | F | C | F | I | A |
| Cambios o agregados al trabajo programático. | DE y CTA deciden, consultan CDI, salvo que incluya fondos no etiquetados. Informa en reunión de equipo. | F | F | C | I |  |
| Nuevas actividades con o sin fondos. | DE y CTA deciden juntos, si hace falta DE tie- ne decisión final. Se consulta a CDI. | F | P | C |  |  |
| Qué programas nuevos se desarrollan. | DE y CTA deciden juntos, si hace falta DE tiene decisión final. Se consulta a CDI. | F | P | C |  |  |
| **CONSEJO DIRECTIVO** | | | | | | |
| Propuestas para nuevos integrantes. | Participan DE, CTA y CDI. DE tiene decisión final. Se informa al equipo una vez aprobados. | F | P | P | I |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **COMUNICACIÓN EXTERNA / REPRESENTACIÓN** | | | | | | |
| Quién habla con los medios / políticas al respecto. | Establecer y seguir políticas. |  |  |  |  |  |
| Relaciones externas y participación en colaboraciones y redes. | DE, CTA y CDI por consenso. | F | F | F |  |  |
| Quienes viajan (directores, coordinadores, otros). | DE y CTA por consenso. DE tiene decisión final si hace falta. | F | P |  |  |  |
| Representación externa. | DE para decisiones programáticas de rutina, en consulta con CTAs. DE y CDI deciden juntos para casos excepcionales o institucionales. | F | C | P |  |  |
| Posiciones estratégicas o firma de comunicados, etc. | DE decide en casos de rutina, en consulta con CDI y CTA. En otros casos, DE y CDI deciden por consenso. Para casos sensibles, consultar un miembro del Consejo. | F | P | P |  | C |
| **RECAUDACIÓN DE FONDOS** | | | | | | |
| Formulación de propuestas nuevas y presupuestos. | CDI lidera, propone y elabora presupuestos de proyectos, en consulta c/ CTA. DE aprueba. Se pueden generar criterios pre- establecidos para la formulación de presupuestos. | A | C | F |  |  |
| Con qué donantes entablar una relación. Qué se presentará a cada donante. | DE lidera, decide junto con CDI, si hace falta DE tiene decisión final. | F |  | P |  |  |
| **GESTIÓN FINANCIERA** | | | | | | |
| Cambios o agregados al presupuesto de un programa. | Coordinadores de programa o proyecto se- gún parámetros pre-establecidos (10 por ciento de rubros dentro del presupuesto de un proyecto).  Más allá del 10 por ciento si afecta otro proyecto, decide DE en consulta con CDI. | F | P | P |  |  |
| Asignación de fondos no etiquetados. | DE decide en consulta con CDI, quien tiene la mirada global de todos los programas. DE tiene decisión final. | F |  | P |  |  |
| **RECURSOS HUMANOS** | | | | | | |
| Plan de recursos humanos, con prioridades para las contrataciones. | DE, con aportes de otros coordinadores. | F | P | P |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ascensos y aumentos. | DE, con aportes de otros coordinadores. | F | P | P |  |  |
| Contrataciones. | DE y CTA por consenso para el área programática / CDI para institucional (excepto coordinadores, que se deciden junto con DE). DE tiene decisión final si no hay consenso. | P | P | P |  |  |
| Despidos. | DE y CTA por consenso para el área programática / CDI para institucional (excepto coordinadores, que se deciden junto con DE). DE tiene decisión final si no hay consenso. Se le informa al Consejo. | P | P | P |  | I |
| Organigrama. | DE y CDI por consenso. | F |  | F | I |  |
| Descripciones de puesto. | DE en consulta con cada integrante para su propia descripción de puesto. | P |  |  | P |  |
| Tablero / escala salarial. | DE y CDI por consenso. Se le informa al Consejo. | F |  | F | I | I |
| Políticas de beneficios sociales. | DE y CDI. Se le informa al Consejo | F |  | F | I | I |
| Política de evaluaciones de desempeño. | DE y todo el E por consenso. | F |  |  | P |  |
| Cuándo y cómo pasar gente a la nómina / contratar formalmente. | DE en consulta con CDI. El Consejo aprueba. | F |  | C | I | A |
| Vacaciones, feriados y licencias. | DE y CDI. | P |  | P | I |  |
| **DECISIONES PROGRAMÁTICAS** | | | | | | |
| Contenidos para publicaciones. | Se consulta al equipo temático pertinente. | F | F | P | I |  |
| Decisiones de estrategia. | Se consulta al equipo temático pertinente. | F | F | P | I |  |
| Conformación de alianzas. | Se consulta al equipo temático pertinente. | F | F | P | I |  |
| Firma de comunicados. | Se consulta al equipo temático pertinente. | F | F | P | I |  |

**Fuente:** Cómo elaborar un manual de políticas institucionales: Una guía práctica para organizaciones no- gubernamentales en América Latina. Victoria Wigodzky y Martha Farmelo 2015. [http://orgsefectivas.org/wp-](http://orgsefectivas.org/wp-content/uploads/Gu%C3%ADa-manuales-institucionales-Diciembre-2015.pdf) [content/uploads/Gu%C3%ADa-manuales-institucionales-Diciembre-2015.pdf](http://orgsefectivas.org/wp-content/uploads/Gu%C3%ADa-manuales-institucionales-Diciembre-2015.pdf)