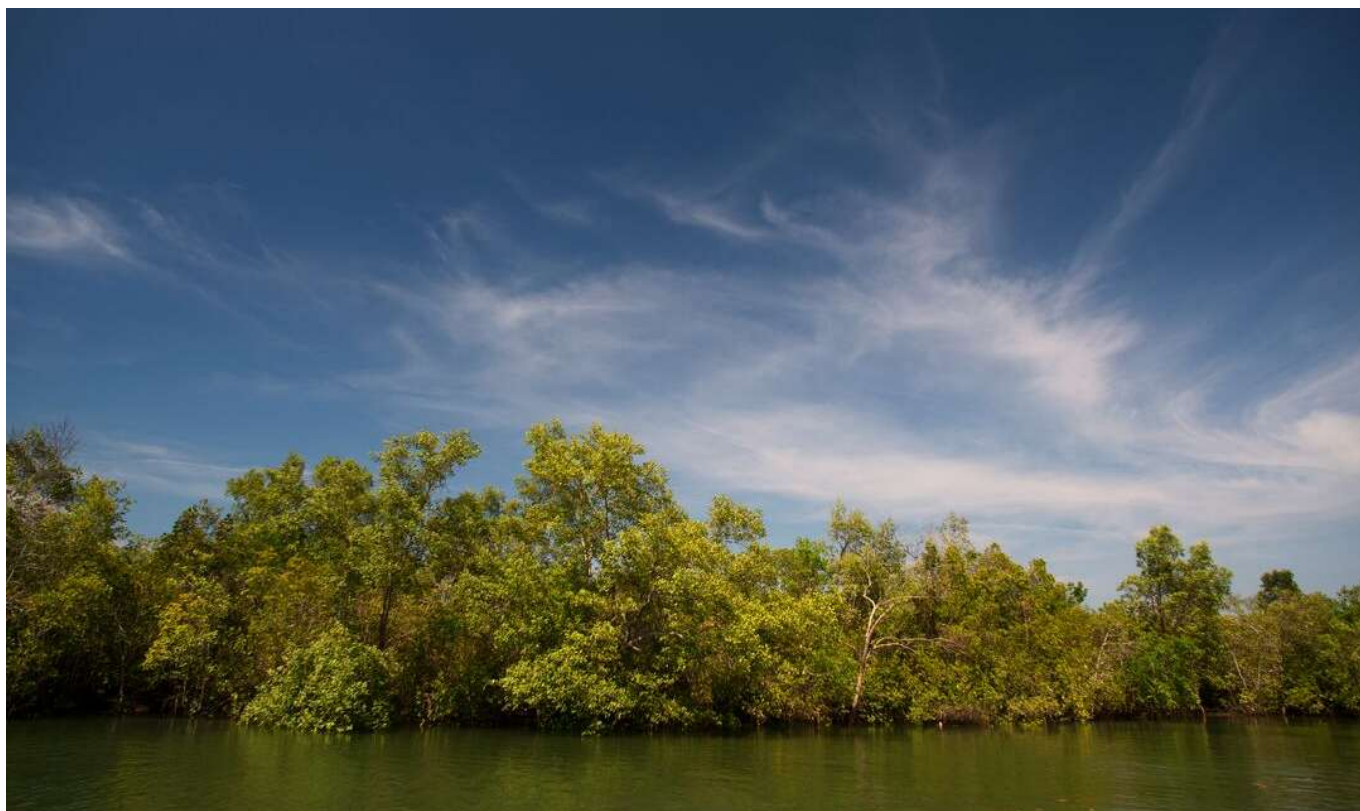




Lista de comprobación para la transición en Equipos Directivos



Introducción

El objetivo de este documento es ayudar a las organizaciones no gubernamentales (ONGs) a gestionar las transiciones en los equipos directivos, describiendo los aspectos clave que deben tenerse en cuenta para garantizar que el proceso se desarrolle sin contratiempos.

Cuando nos referimos a la transición de liderazgo, nos referimos a un cambio en los puestos de alta dirección de una ONG, como el de Dirección Ejecutiva (DE) o Dirección General (DG). Dado que algunas transiciones están planificadas y otras no, somos conscientes de que no todas las sugerencias pueden resultar viables o adecuadas.

Es importante gestionar adecuadamente las transiciones

de liderazgo, ya que transiciones mal gestionadas pueden provocar la pérdida de conocimientos esenciales, la pérdida de apoyo por parte del personal de la organización y disrupción en toda la organización.

Este documento debe utilizarse como punto de referencia antes, durante y después de una transición de liderazgo. Su objetivo es proporcionar indicaciones útiles y recordatorios de las actividades clave que deben llevarse a cabo para facilitar una transición fluida del liderazgo. Pretende ofrecer una breve orientación sobre los aspectos que hay que tener en cuenta en una transición de liderazgo, pero no pretende abarcar todos y cada uno de los puntos en detalle.

¿Cuándo es el momento adecuado para un cambio en el equipo directivo?

Hay una serie de factores que pueden indicar que ha llegado el momento de que una organización realice un cambio en su equipo directivo.

Entre estas razones se incluyen:

- Quien actualmente lidera la organización está planificando su próximo paso: por ejemplo, un nuevo cargo o su jubilación.
- La organización está entrando en una nueva fase: por ejemplo, los retos a los que se enfrenta han cambiado o han surgido nuevas oportunidades.
- Las nuevas prioridades requieren competencias diferentes a las de quien actualmente lidera la organización: por ejemplo, un cambio de enfoque hacia la recaudación de fondos podría implicar que se requieran nuevas habilidades en quien lidera la organización.
- Ha surgido una sólida capacidad de liderazgo interno: el personal directivo está preparado para asumir mayores responsabilidades y la organización tiene la oportunidad de formar a futuros líderes.
- El consejo de administración desea reforzar la sostenibilidad a largo plazo: planificar una transición antes de que se convierta en algo urgente ayuda a reducir las disrupciones.
- La estructura de liderazgo actual ya no satisface las necesidades de la organización: puede que sea necesario repartir las responsabilidades de otra manera o crear nuevas funciones de liderazgo a medida que la organización evoluciona.
- La energía, la motivación o la disponibilidad de quien lidera la organización han cambiado: reconocerlo a tiempo puede permitir una transición más positiva y bien planificada.



Matt Jarvis / Fauna y Flora



Chu Xuan Canh / Fauna y Flora

"Las transiciones de liderazgo eficaces requieren reflexión y preparación"

Fase 1: Antes de la transición (quedan 6 meses)

Acordar la dirección a seguir y los roles

- ☐ Establecer un calendario para la transición que incluya hitos, por ejemplo, la contratación, los anuncios clave y el periodo de traspaso.
- ☐ Planificar de forma proactiva la sucesión en todos los puestos de liderazgo.
- ☐ Acordar quién dirigirá la transición del liderazgo.
- ☐ Asegurarse de que la Junta Directiva esté de acuerdo, informada y preparada para apoyar la transición de forma eficaz.
- ☐ Decidir si habrá un papel futuro para el líder saliente:
 - ☐ Aclarar los límites para evitar confusiones en las funciones.
 - ☐ Documentar el plazo de preaviso acordado, junto con los conflictos de intereses actuales y futuros.
 - ☐ ¿Formará parte de la junta directiva? ¿Podría actuar como mentor del nuevo líder a corto plazo?

Analiza las necesidades de la organización

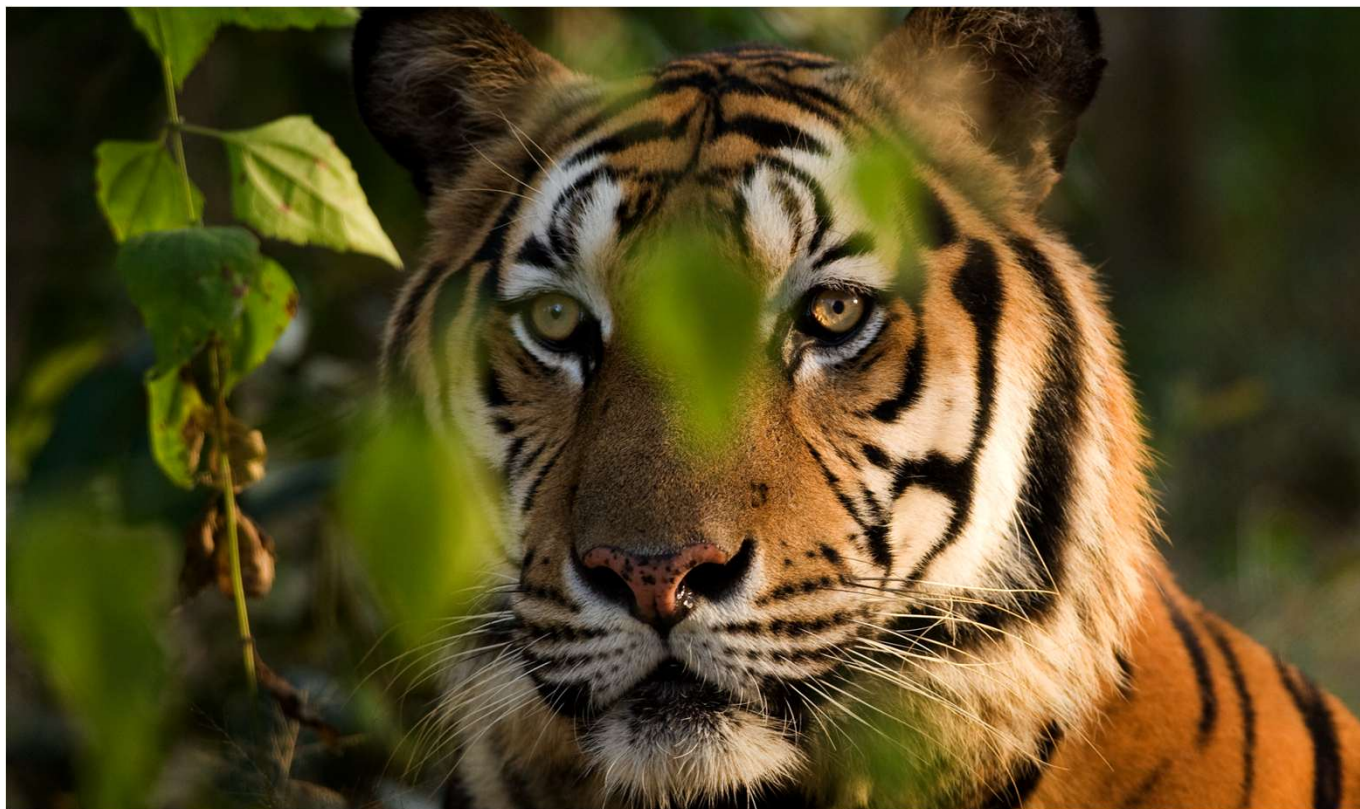
- ☐ Reflexiona sobre la estrategia, la cultura, los recursos y las prioridades de la organización: ¿en qué punto se

encuentra y dónde quieres que esté?
¿Cómo puede contribuir a ello la transición de liderazgo?

- ☐ Identifica qué tipo de liderazgo se necesita a continuación: ¿qué cualidades se requieren en el nuevo líder?
- ☐ Toma decisiones claras y planificadas, alineándolas con la estrategia.

Garantiza la estabilidad

- ☐ Nombra a un líder interino si procede.
- ☐ Fomenta el bienestar y la motivación del personal: involúcralos en la transición siempre que sea posible, recabando ideas y aportes.
- ☐ Impartir formación cruzada al personal para minimizar las interrupciones:
 - ☐ Identificar las funciones y responsabilidades clave.
 - ☐ Identificar las lagunas de conocimiento y los casos en los que una sola persona posea información fundamental.
 - ☐ Fomentar el intercambio de habilidades entre el personal.
 - ☐ Emparejar al personal para que se puedan realizar prácticas de observación.



Fase 1: Antes de la transición (quedan 3 meses)

Planificar la comunicación: generar confianza y reducir la incertidumbre

- ☐ Acordar a quién hay que informar sobre la transición, por ejemplo, al personal, al consejo de administración, a la comunidad, a los donantes y a los socios.
- ☐ Elaborar un plan de comunicación con mensajes claros y coherentes para antes, durante y después de la transición: ¿qué hay que comunicar y cuándo?
- ☐ Comunicar de forma transparente y oportuna.

Organizar el proceso de selección

- ☐ Acordar un enfoque: ¿candidato interno o externo?
- ☐ Elaborar y acordar una descripción del puesto y el salario correspondiente.
- ☐ Decidir quién formará parte del comité de selección.
- ☐ Elaborar un plan de contingencia en caso de que la selección no dé resultado.
- ☐ Llevar a cabo un proceso de selección justo y transparente.

- ☐ Asegurarse de que los documentos clave de la organización estén actualizados, por ejemplo, la estrategia, las descripciones de puestos, los registros financieros, los contratos con los donantes, los manuales de los sistemas clave, los documentos de gestión del conocimiento y los registros de riesgos. Se trata de información fundamental para el funcionamiento de la organización.
- ☐ Asegurarse de que los archivos clave, ya sean físicos o digitales, se guarden en lugares adecuados y accesibles. Etiquetar los archivos con claridad.

Disponer de un plan de sucesión

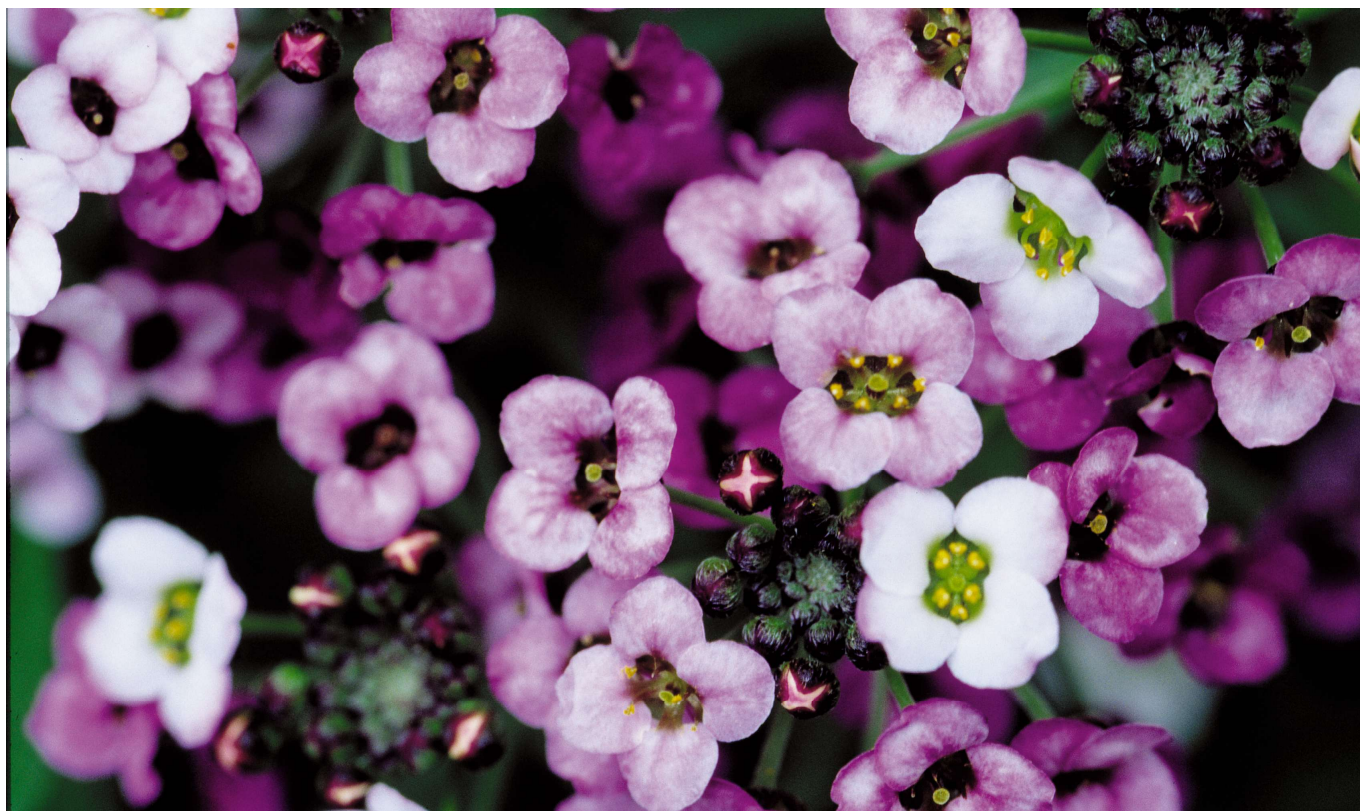
- ☐ Es un plan que identifica cómo se transferirán las responsabilidades clave, los conocimientos y las funciones de liderazgo si una persona del personal abandona su puesto, se ausenta de forma inesperada o pasa a ocupar un nuevo cargo.
- ☐ Este plan permite a las personas comprender cómo funciona la organización y familiarizarse con la toma de decisiones antes de que sea necesario.



Etapas 2: Durante la transición

Traspaso

- ☐ Planificar un periodo de traspaso estructurado para el nuevo líder, dando prioridad al tiempo presencial con el líder saliente.
- ☐ Transferir los conocimientos clave, por ejemplo, las prioridades estratégicas, la historia de la organización, cualquier aspecto delicado o matiz que deba tenerse en cuenta, y los procesos internos.
- ☐ Aspectos legales y normativos: transferir las responsabilidades legales y de gobernanza actualizando los registros normativos, revisando las facultades de firma y confirmando que todas las pólizas de seguro siguen vigentes y están al día.
- ☐ Presentar al nuevo líder a las partes interesadas clave (por ejemplo, el personal, la comunidad, los donantes y los socios) y facilita datos de contacto claros, junto con el método de comunicación preferido para cada uno.
- ☐ Aclarar la autoridad en la toma de decisiones y los plazos para los cambios:
 - ☐ Si no existe, elaborar un documento de delegación de competencias para aclarar qué cargos tienen autoridad para tomar determinados tipos de decisiones.
- ☐ Determinar y comunicar cuándo se transfiere la autoridad de aprobación al nuevo responsable.
- ☐ Garantizar el acceso a los sistemas, activos y documentos clave:
 - ☐ Facultad de firma bancaria.
 - ☐ Comprender la organización y gestión del sistema de archivos para que sepan dónde encontrar todo. Esto incluye archivos físicos y digitales.
 - ☐ Nota: ¡Esto requiere que el líder saliente organice sus archivos!
 - ☐ Activos físicos: llaves de la oficina, llaves de los vehículos, llaves del depósito, etc., etc.
 - ☐ Otras cuentas de la organización, como la página web, las cuentas de correo electrónico compartidas, la cuenta de administrador de Microsoft, etc.



Etapas 2: Durante la transición (continuación)

Gestión de donantes y financiadores

- ☐ Transmitir confianza respecto a la estabilidad de la organización, su estrategia y la ejecución de los programas.
- ☐ Asegurarse de que se transfieran las relaciones sólidas mediante presentaciones y reuniones de traspaso, cuando sea oportuno.
- ☐ Mantener una comunicación regular con los donantes y financiadores durante todo el periodo de transición.
- ☐ Revisar los acuerdos de subvención y los compromisos de presentación de informes para garantizar la continuidad y el cumplimiento.
- ☐ Identificar a los donantes que puedan ser especialmente sensibles a los cambios en la dirección y elaborar planes de interacción a medida.
- ☐ Proporcionar al nuevo responsable información clave sobre donantes y financiadores, el historial de las relaciones y las próximas oportunidades de

interacción.

- ☐ Hacer un seguimiento de los comentarios de los donantes y financiadores y abordar cualquier inquietud con prontitud para mantener la confianza.

Cese de acceso a los sistemas informáticos

- ☐ Retirar el acceso del líder saliente a los sistemas, cuentas y datos de la organización cuando abandone la misma, con el fin de reducir los riesgos de seguridad. Esto incluye:
 - ☐ Plataformas bancarias
 - ☐ Almacenamiento compartido
 - ☐ Cuentas de correo electrónico
- ☐ Recuperar los dispositivos y el equipo informático de la organización que estén en poder del líder saliente.



Fase 3: Posterior a la transición

Apoyar e integrar al nuevo líder

- ☐ Acordar prioridades claras para el primer año y elaborar un plan de trabajo.
- ☐ Dar tiempo al nuevo líder para que defina las prioridades y la dirección futuras, ofreciéndole apoyo al mismo tiempo.
- ☐ Mantener una comunicación regular y hacer un seguimiento con el nuevo líder.
- ☐ Apoyar al nuevo líder en el desarrollo de competencias en áreas clave, por ejemplo, la gestión financiera.

Aclarar las funciones

- ☐ Confirmar las funciones y responsabilidades con el nuevo líder, asegurándose de que comprenda las líneas jerárquicas, la estructura organizativa y cómo se comunican las personas.
- ☐ Parag generar confianza y seguridad,

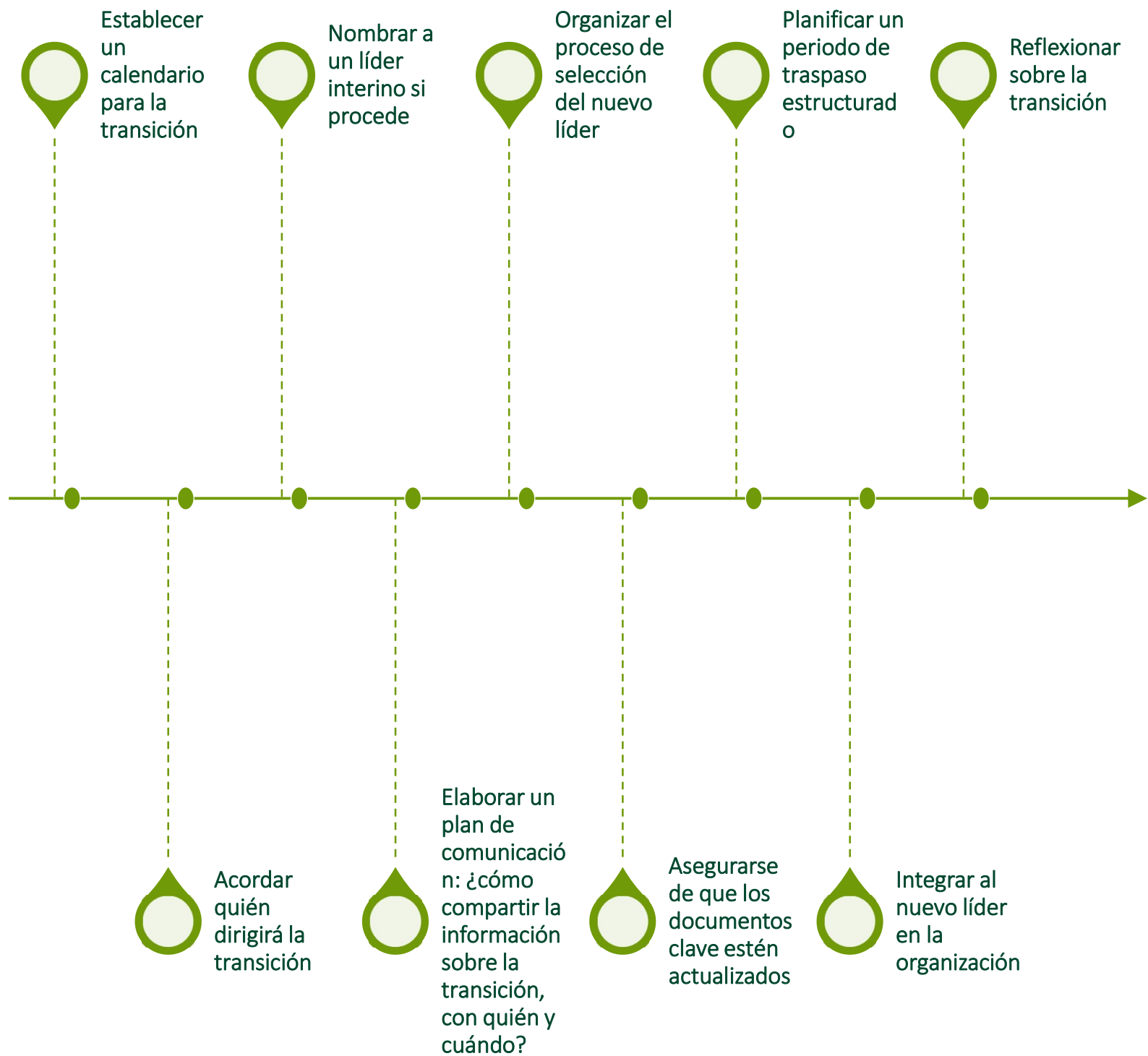
el nuevo líder puede:

- ☐ Dedicar tiempo a conocer al personal y a comprender sus puntos de vista.
- ☐ Cumplir con las decisiones y los compromisos.
- ☐ Comunicar con claridad y regularidad.

Reflexión

- ☐ Reflexionar sobre las lecciones aprendidas durante la transición:
 - ☐ ¿Qué salió bien?
 - ☐ ¿Qué podría haber salido mejor?
 - ☐ Anotar las lecciones aprendidas que podrían ser útiles en el futuro.
- ☐ Revisar la estrategia y la orientación de la organización.
- ☐ Evaluar los sistemas internos y la gobernanza: ¿se pueden introducir mejoras?

Cronología de los hitos más importantes





Referencias

- Aguayo, M. y De Roy, T.C. (2026) «4 lecciones para una transición de liderazgo fluida». Candid. Disponible en: <https://candid.org/blogs/nonprofit-leadership-transition-lessons/> (Consultado el 15 de junio de 2026).
- Maliasili (2022) *Transiciones de liderazgo: planificación y preparación para hacerlo bien*. Disponible en: <https://maliasili.org/reader/2022/09/leadership-transitions-planning-and-preparing-to-get-it-right> (Consultado el 7 de julio de 2026).

Recursos adicionales

- Planificación de la sucesión – por el Consejo Nacional de Organizaciones sin Ánimo de Lucro <https://www.councilofnonprofits.org/running-nonprofit/governance-leadership/succession-planning-nonprofits-managing-leadership>
- Casos prácticos de ONG en Uganda - <https://static1.squarespace.com/static/593ea10db8a79bc4102e122f/t/620f64d10c701728748dbe1e/1645176085750/NGO+-+ETSP+5-Report+NEW.pdf>

Este recurso ha sido elaborado por Fauna & Flora, como resultado de una investigación documental y de las valiosas aportaciones, ideas y comentarios de colegas y socios que trabajan en el sector, entre los que se incluyen Ceris Jones, Chloe Hodgkinson, Janete Agues, Kristian Teleki y Litoney Oliveira.

Fauna & Flora

The David Attenborough Building,
Pembroke Street, Cambridge,
CB2 3QZ, United Kingdom.

Registered Charity No. 101102 A Company Limited by Guarantee, in England Number 2677068

Patron: HRH The Prince of Wales

Website	www.fauna-flora.org
Email	info@fauna-flora.org
Telephone	+44 (0)1223 571 000