

## Ejercicio de Estandar 26 – Plan de sucesión

	Evidencia Formal/Documental		Evidencia Factual/Aplicación				
Estandar 26: Plan de sucesión	La evidencia formal se verifica si:  La Normativa Interna aprobado por el Órgano de Dirección establece que:  1. Se implementa un plan de sucesión para sus cargos críticos. 2. La selección de candidatos considera entre sus criterios la experiencia e idoneidad profesional. 3. Existe una distinción entre sucesión planificada y contingente.  Por tanto, la Organización:		La evidencia factual se pueden verificar del siguiente modo:  1. El componente implementación de un plan de sucesión para sus cargos críticos, se verifica si existe un acta del Órgano de Dirección en el que se aprueba el plan de sucesión de cargos críticos, En caso la Organización no cuente con planes de sucesión aprobados, se verifica a través de la Interacción con los directores, en el que se evidencie que existe una estrategia de sucesión para cargos críticos no formalizada. 2. El componente selección de candidatos que considera entre sus criterios la experiencia e idoneidad profesional, se verifica si de las hojas de vida se evidencia que el Personal cuenta con experiencia e idoneidad profesional. 3. El componente distinción entre sucesión planificada y contingente, se verifica si de la revisión del acta del Órgano de Dirección se evidencia casos de sustitución abrupta de cargos críticos y se aplicaron los criterios de emergencia aprobados en el plan de sucesión o Normativa Interna de la Organización. En caso la Organización no cuente con planes de sucesión aprobados o no se hayan presentado casos de sustitución abrupta de cargos críticos, se verifica a través de la Interacción con los directores, en el que se evidencie que existe una estrategia de sucesión para cargos críticos no formalizada.  Por tanto, la aplicación será:				
	Cumple	No cumple	Nula	Débil	Parcial menor	Parcial mayor	Completa
	Todos los componentes	No tiene todos los componentes	Ningún componente	Ningún componente	1 componente	2 componentes	3 componentes

### 3.2.39. Planes de sucesión:

#### a) Objeto de la herramienta

La herramienta tiene como objetivo proporcionar los lineamientos para la formulación y aprobación del Plan de sucesión para cargos críticos. Ello en aras de asegurar la continuidad del negocio, minimizar el impacto de la transición y promover una adecuada administración y retención del talento interno, de conformidad con los estándares del Manual de Gobernanza.

#### b) Estándares relacionados

La herramienta se relaciona con el siguiente estándar general N° 26: Plan de sucesión.

#### c) Contenido de la herramienta

El análisis de los usos más comunes de los planes de sucesión permite identificar que el mismo alberga el siguiente contenido o temática:

- Objetivo: se refiere a establecer el porqué de la necesidad de contar con el Plan de sucesión de cargos críticos.
- Aprobación del plan: se refiere al responsable de aprobar el plan y a la oportunidad de dicha aprobación.

- Definición e identificación de cargos críticos: se refiere a identificar que cargos de la Organización son críticos para la continuidad de la Organización.
- Actores involucrados: se refiere a identificar quienes son las personas dentro y fuera de la Organización, de ser el caso, que participan en el proceso de sucesión formulado en el plan.
- Alineación del Órgano de Dirección con la estrategia corporativa: se refiere a alinear al Órgano de Dirección con la estrategia de la Organización.
- Construcción de perfiles y medición de talento: se refiere a establecer los objetivos, **critérios, responsables** y plazos para la construcción de perfiles y medición del talento; asimismo, listar las habilidades para el futuro reemplazo del cargo crítico.
- Formulación del plan de sucesión: se refiere a establecer los objetivos, responsables y plazos para la formulación del plan.
- Capacitación y formación: se refiere a establecer los objetivos, responsables y plazos para capacitar y formar a las personas con mayor potencial para ser futuros sucesores.
- Búsqueda de candidatos: se refiere a establecer los objetivos, responsables y plazos para construir una base de candidatos internos y/o externos para los cargos definidos a suceder.
- Evaluación y selección: se refiere a establecer los objetivos, responsables y plazos para la evaluación de los candidatos y escoger el mejor sucesor para cada cargo crítico identificado.
- Identificación de mejoras del Plan de sucesión: se refiere a establecer los objetivos, responsables y plazos para identificar oportunidades de mejora en la construcción y el desarrollo del Plan de sucesión.
- Plan de sucesión de contingencia: se refiere a establecer el procedimiento, responsables y plazos para la sucesión de cargos críticos en situaciones de emergencia e imprevistas.

#### **d) Cuestionario para la generación del contenido de la herramienta**

Para el uso eficaz de la presente herramienta y la correspondiente elaboración de los planes de sucesión, se plantea que se den respuestas a las preguntas enunciadas a continuación, formuladas considerando un desarrollo completo de la herramienta.

Por tanto, se recomienda tener en consideración lo siguiente:

- Se espera que se den respuesta a todas las preguntas planteadas, en caso se aspire a tener una documento completo.
- Las respuestas se enfocan en las cosas que ya son ciertas y no en las que se está previendo hacer.
- Cuando se carezca de una respuesta para alguna de las preguntas, se debe dejar de lado la misma (no se le da respuesta) y continuar con la siguiente.
- Se puede carecer de respuesta a una pregunta en caso:
  - La Organización no se está adhiriendo a un determinado estándar del Manual de Gobernanza o a algún componente de dicho estándar.

- La Organización aún no ha abordado el tema consultado o no ha alcanzado determinación al respecto.

#### Objetivo:

- ¿Cuál es la finalidad por la que se emite el Plan de sucesión de cargos críticos?

#### Aprobación del plan:

- ¿Cuándo se aprueba el Plan de sucesión de cargos críticos?
- ¿Quién aprueba el Plan de sucesión de cargos críticos?

#### Definición e identificación de cargos críticos:

- ¿Qué entiende la Organización por cargos críticos?
- ¿Qué cargos críticos ha identificado la Organización en base a la definición antes establecida y porqué se realizó dicha selección?

#### Actores involucrados:

- ¿Quiénes son las personas involucradas en la formulación, aprobación y ejecución del Plan de sucesión y cuáles son sus responsabilidades?

#### Alineación del Órgano de Dirección con la estrategia corporativa:

- ¿Cuáles son los objetivos de alinear al Órgano de Dirección con la estrategia corporativa?
- ¿Cuáles son las responsabilidades del Órgano de Dirección en la alineación con la estrategia corporativa y el Plan de sucesión?
- ¿Cuál es el plazo para que el Órgano de Dirección se encuentre alineado con la estrategia corporativa?

#### Construcción de perfiles y medición de talento:

- ¿Cuáles son los objetivos de establecer perfiles y realizar una medición del talento para los cargos críticos identificados?
- ¿Cuál es el procedimiento para la construcción de perfiles y medición de talento?
- ¿Quiénes son los responsables de establecer los perfiles y realizar la medición del talento y cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cuáles son las habilidades personales, de liderazgo, intelectuales e interpersonales referenciales que se considerarán en la construcción de perfiles para cargos críticos?
- ¿Cuál es el plazo para realizar la construcción de perfiles y medición del talento?

#### Formulación del Plan de sucesión:

- ¿Cuáles son los objetivos de formular un Plan de sucesión para los cargos críticos identificados?
- ¿Cuál es el procedimiento para la formulación del Plan de sucesión?

- ¿Quiénes son los participantes en el proceso de formulación del Plan de sucesión y cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cuál es el plazo para formular el Plan de sucesión?

#### Capacitación y formación:

- ¿Cuáles son los objetivos de realizar capacitar y formar a las personas con mayor potencial para ser futuros sucesores?
- ¿Cuál es el procedimiento para realizar la capacitación y formación de los potenciales sucesores?
- ¿Quiénes son los participantes en el proceso de capacitación y formación y cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cuál es el plazo para realizar la capacitación y formación de los potenciales sucesores?

#### Búsqueda de candidatos:

- ¿Cuáles son los objetivos de realizar una búsqueda de candidatos internos y/o externos para los cargos críticos definidos?
- ¿Cuál es el procedimiento para realizar la búsqueda de candidatos?
- ¿Quiénes son los participantes en el proceso de búsqueda de candidatos y cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Cuál es el plazo para realizar la búsqueda de candidatos?

#### Evaluación y selección:

- ¿Cuáles son los objetivos de evaluar a los candidatos y realizar la selección del candidato a sucesor identificado para cada cargo crítico?
- ¿Cuál es el procedimiento para realizar la evaluación y selección de candidatos sucesores?
- ¿Quiénes son los participantes en el proceso de evaluación y selección de candidatos sucesores?
- ¿Cuál es el plazo para realizar la evaluación y selección de candidatos sucesores?

#### Identificación de mejoras del Plan de sucesión:

- ¿Cuáles son los objetivos de realizar una identificación de mejoras del Plan de sucesión?
- ¿Cuál es el procedimiento para realizar la identificación de mejoras del Plan de sucesión?
- ¿Quiénes son los participantes en el proceso de identificación de mejoras del Plan de sucesión?
- ¿Cuál es el plazo para realizar la identificación de mejoras del Plan de sucesión?

#### Plan de sucesión de contingencia:

- ¿Cuáles son los objetivos de contar con un Plan de sucesión de contingencia?
- ¿Cuál es el procedimiento para establecer un plan de contingencia y en que situaciones se aplicaría este plan?

- ¿Quiénes son los participantes en el proceso de implementación del Plan de sucesión de contingencia?
- ¿Cuál es el plazo para la implementación del plan de contingencia?
- ¿Cuál es el plazo para que el sucesor seleccionado por el plan de contingencia se mantenga en el cargo crítico sucedido?

#### e) Ejemplo de generación de contenidos de la herramienta

Definición e identificación de cargos críticos:

¿Qué entiende la Organización por cargos críticos?	
S	<i>Son aquellos cargos cuya ausencia puede impactar o condicionar seriamente en las operaciones de la Organización.</i>
C	
A	
¿Qué cargos críticos ha identificado la Organización en base a la definición antes establecida y por qué se realizó dicha selección?	
S	<i>Los cargos críticos identificados son: gerente general, gerente de finanzas y gerente de operaciones.</i>
C	<i>Los cargos críticos identificados son: gerente general.</i>
A	<i>Los cargos críticos identificados son: el presidente de la asociación.</i>
S: Sociedades, C: Cooperativas, A: Asociaciones	

Todas estas respuestas se consolidan en el siguiente ejemplo:

Ejemplo 1: Con cumplimiento total del estándar N° 26: Plan de sucesión

#### Para sociedades:

*“Cargos críticos de la sociedad:*

*La sociedad entiende por cargo crítico a aquellos cargos cuya ausencia puede impactar o condicionar seriamente en las operaciones de la sociedad. En ese sentido, además del cargo de gerente general, se han identificado los siguientes cargos críticos que requieren un plan de sucesión:*

*Cargo crítico 1: Gerente de finanzas*

*(Justificar la selección del cargo crítico 1 a partir del Plan estratégico, el organigrama y la naturaleza de la sociedad)*

*Cargo crítico 2: Gerente de operaciones*

*(Justificar la selección del cargo crítico 2 a partir del Plan estratégico, el organigrama y la naturaleza de la sociedad)”*

**Para cooperativas:**

*“Cargos críticos de la cooperativa:*

*La cooperativa entiende por cargo crítico a aquellos cargos cuya ausencia puede impactar o condicionar seriamente en las operaciones de la cooperativa. En ese sentido, solo ha identificado como cargo crítico al gerente general porque (Justificar la selección del cargo crítico a partir del plan estratégico, el organigrama y la naturaleza de la cooperativa)”.*

**Para asociaciones:**

*“Cargos críticos de la asociación:*

*La asociación entiende por cargo crítico a aquellos cargos cuya ausencia puede impactar o condicionar seriamente en las operaciones de la asociación. En ese sentido la asociación solo ha identificado como cargo crítico al presidente porque (Justificar la selección del cargo crítico a partir del plan estratégico, el organigrama y la naturaleza de la asociación)”*