

¡Bienvenido al Chequeo de Salud de Bond!

Esta versión *offline* del Chequeo de Salud tiene como objetivo ayudarle a entender en qué consiste esta herramienta, cuáles son las secciones más relevantes para su organización y quién se encuentra en posición idónea para realizar este ejercicio de chequeo.

El Chequeo de Salud cubre 11 pilares relacionados con las funciones principales de la mayoría de las organizaciones. Para medir la eficacia con respecto a cada pilar, hay una serie de indicadores asociados. Para cada indicador hay cinco enunciados descriptivos que describen una mejora progresiva y de los que se deriva la puntuación de su organización. Se invita a los participantes a seleccionar el nivel que consideren más acorde con las prácticas actuales de su organización y hay un espacio en blanco al final de cada indicador para aportar comentarios o documentación de apoyo para justificar su elección.

No es necesario que complete cada pilar: puede elegir una selección de las áreas que sean más relevantes y útiles para su organización.

El [Chequeo de Salud](#) *online* de Bond le permite además el acceso instantáneo a los análisis y a la visualización de sus resultados, y su comparación con el de otras organizaciones que lo hayan completado.

Pilar 1: Identidad e integridad

1. Visión y valores compartidos

1	Cada uno de nosotros tiene su propia comprensión de la visión de nuestra organización y de sus valores fundamentales.
2	Nuestro equipo directivo comparte la misma comprensión de la visión de la organización y de sus valores fundamentales. El resto del personal, a veces, no tiene muy clara la visión de la organización ni sus valores.
3	Nuestro equipo directivo y la mayor parte de nuestro personal comparten y se identifican con la visión y los valores fundamentales de nuestra organización, y pueden explicárselos a los demás.
4	Todos nosotros compartimos y nos sentimos fuertemente identificados con la visión y los valores fundamentales de nuestra organización, y podemos explicárselos a los demás. La mayoría de nosotros tenemos clara la relación entre nuestra visión y valores, y lo que la organización hace y cómo lo hace.
5	Todos nosotros compartimos y nos sentimos fuertemente identificados con la visión y los valores fundamentales de nuestra organización, y podemos explicar la relación entre estos y nuestras funciones. Estamos convencidos de que las decisiones y las acciones de la organización son siempre coherentes con nuestra visión y nuestros valores, y podemos dar ejemplos de ello a los demás.

COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO:

2. Contribución distintiva

1	No tenemos clara la contribución distintiva de nuestra organización en nuestra área de trabajo.
2	Nuestro equipo directivo tiene un conocimiento compartido de la contribución distintiva de nuestra organización en nuestra área de trabajo. Para el resto del personal, a veces, nuestra contribución distintiva no está muy clara.
3	Nuestro equipo directivo y la mayoría del personal tienen un conocimiento compartido de la contribución distintiva de nuestra organización en nuestra área de trabajo y pueden explicársela a los demás.
4	Todos nosotros compartimos ampliamente el conocimiento de la contribución distintiva de nuestra organización en nuestra área de trabajo y podemos demostrar que esto constituye la base de la mayoría de nuestras actividades.
5	Todos nosotros compartimos ampliamente un conocimiento claro y detallado de la contribución distintiva de nuestra organización en nuestro campo de trabajo y podemos demostrar que esto constituye la base de todas nuestras actividades. Los grupos de interés externos quieren trabajar con nosotros por nuestra contribución distintiva.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO:	

3. Transparencia

1	Proporcionamos información a aquellos que nos la piden, pero no publicamos de manera proactiva información consistente sobre nuestra organización y sus actividades.
2	Publicamos información básica sobre nuestra organización y sus actividades en nuestro sitio web.
3	Publicamos una selección de información sobre nuestra organización, sus actividades, y sus resultados en nuestro sitio web y a través de otros canales, pero no disponemos de un amplio enfoque en materia de transparencia para toda la organización.

4	Disponemos de un amplio enfoque y de políticas concretas en materia de transparencia para toda la organización y publicamos la mayor parte de la información sobre nuestra organización, sus actividades, finanzas y resultados de forma consistente y coherente en nuestro sitio web y a través de otros canales. Algunos de estos datos se publican en un formato compatible con la Iniciativa Internacional sobre la Transparencia de la Ayuda (IATI por sus siglas en inglés).
5	Tenemos un amplio enfoque en políticas de transparencia para toda la organización y publicamos la mayor parte de la información sobre nuestra organización, sus actividades, finanzas y resultados de manera coherente y consistente a través de nuestro sitio web y de otros canales. La mayor parte de estos datos se publican en un formato compatible con la Iniciativa Internacional sobre la Transparencia de la Ayuda (IATI por sus siglas en inglés). Somos líderes reconocidos en materia de transparencia y apertura de datos para involucrarnos
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

4. Asociaciones

1	En nuestra organización el conocimiento de por qué y cómo trabajamos con nuestros socios del Sur varía de unas personas a otras. Solo pedimos las opiniones de nuestros socios sobre aquellos proyectos en los que participan.
2	Algunos empleados saben por qué y cómo trabajamos con nuestros socios del Sur, mientras que otros no lo tienen claro. Estamos buscando métodos que nos permitan reflejar las opiniones de nuestros socios en el desarrollo de nuestras estrategias y políticas, así como en las actividades de proyecto.
3	La mayor parte de nuestros empleados comparten el mismo conocimiento de por qué y cómo trabajamos con nuestros socios del Sur. Dicho conocimiento es consistente en la mayoría de nuestras actividades. Tratamos de reflejar las opiniones de nuestros socios en el desarrollo de nuestras estrategias y políticas, así como en las actividades de proyecto.
4	Compartimos ampliamente en todos los niveles de nuestra organización el conocimiento de por qué y cómo trabajamos con nuestros socios del Sur. Dicho conocimiento es consistente en todas nuestras actividades y comunicaciones externas. Las opiniones de nuestros socios se reflejan en las actividades de proyecto, en el desarrollo de nuestras estrategias y políticas, y en nuestra gobernanza.
5	Compartimos ampliamente en todos los niveles de nuestra organización, incluida la junta directiva, un claro conocimiento de por qué y cómo trabajamos con nuestros socios del Sur. Dicho conocimiento es consistente en todas nuestras actividades y comunicaciones externas. Disponemos de procesos para garantizar que las opiniones de los socios queden reflejadas en las actividades de proyecto, el desarrollo de nuestras estrategias y políticas, y en nuestra gobernanza, y podemos demostrar de qué modo influyen en nuestro modo de pensar y en las decisiones que tomamos en todos los niveles.

COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO

5. Voz de los beneficiarios

1	Los beneficiarios son informados de las decisiones a nivel de proyecto. No hemos considerado cómo reflejar sus opiniones en la toma de decisiones de alto nivel.
2	A veces consultamos a los beneficiarios sobre decisiones a nivel de proyecto. Estamos buscando el modo de reflejar las opiniones de los beneficiarios en el desarrollo de nuestras estrategias y políticas.
3	Siempre consultamos a los beneficiarios sobre las decisiones a nivel de proyecto, y tratamos de asegurarnos de que sus opiniones se reflejen en el desarrollo de nuestras estrategias y políticas.
4	Los beneficiarios participan en las decisiones a nivel de proyecto y sus opiniones se reflejan en el desarrollo de nuestras estrategias y políticas, y en nuestra gobernanza.
5	Podemos demostrar de qué modo las opiniones de los beneficiarios quedan reflejadas en todos los niveles de nuestra organización, en proyectos, en el desarrollo de nuestras estrategias y políticas, y en nuestra gobernanza. Y también cómo sus opiniones influyen consistentemente en nuestra forma de pensar y en la toma de decisiones.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

Pilar 2: Liderazgo y estrategia

1. Desarrollo de la estrategia

1	Nuestro trabajo está determinado más por la reacción frente a las oportunidades que van surgiendo que por una dirección estratégica claramente articulada.
2	Estamos desarrollando una dirección estratégica general para el futuro de la organización consultando con el personal, pero todavía no está claramente articulada.
3	Disponemos de una estrategia basada en el conocimiento del entorno externo y en nuestra contribución distintiva, que se ha traducido en un plan operativo. El personal fue consultado sobre el desarrollo de la estrategia, que guía la toma de decisiones.

4	Nuestra estrategia constituye una vía hacia el logro de nuestra misión. Se basa en decisiones estratégicas sobre dónde hemos de centrar los recursos, en el conocimiento de nuestro entorno externo y en la contribución distintiva de nuestra organización. Y se traduce en un plan operativo con objetivos a corto plazo. Nuestra estrategia es considerada como propia por el personal, y guía nuestras decisiones y nuestro trabajo diario.
5	Nuestra estrategia constituye una vía clara y realista hacia el logro de nuestra misión. Se basa en claras decisiones estratégicas sobre dónde hemos de centrar los recursos, el conocimiento del entorno externo y cómo pensamos que se producen los cambios, el aprendizaje previo (por ejemplo, evaluaciones), y en la contribución distintiva de nuestra organización. Y se traduce en un plan operativo viable con objetivos claros a corto plazo. Nuestra estrategia es considerada como
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

2. Seguimiento de la estrategia

1	No realizamos de manera sistemática el seguimiento de nuestro progreso a nivel estratégico.
2	Tratamos de realizar el seguimiento de nuestro progreso a nivel estratégico, pero principalmente recopilamos datos sobre las actividades que hemos emprendido, más que sobre los resultados que hemos logrado.
3	Hemos establecido indicadores de procesos (actividad) y objetivos para realizar un seguimiento del progreso y compararlo con nuestra estrategia, pero la recopilación y el análisis de datos no son sistemáticos. A veces usamos los datos que recopilamos para ajustar nuestra estrategia.
4	Hemos establecido indicadores de productos y resultados, y objetivos para realizar el seguimiento del progreso y contrastarlos con la mayor parte de nuestra estrategia. Recopilamos y analizamos estos datos, y ajustamos nuestra estrategia en caso necesario.
5	Hemos establecido indicadores claros de productos y resultados, y objetivos para realizar el seguimiento del progreso y contrastarlos con toda nuestra estrategia. Sistemáticamente recopilamos y cotejamos estos datos, junto con otros datos sobre resultados tales como los informes de evaluación, los revisamos regularmente, y ajustamos nuestra estrategia en caso necesario.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

3. Gobernanza sólida

1	Disponemos de un órgano de gobierno, pero todavía no juega un papel activo en la dirección estratégica, o no proporciona total supervisión en los asuntos que le indica el ejecutivo.
2	Disponemos de un órgano de gobierno que está empezando a tomar un papel más activo en la dirección estratégica y se ocupa de los asuntos que le indica el ejecutivo en caso necesario.
3	Disponemos de un órgano de gobierno comprometido que proporciona la dirección estratégica, cumple con sus principales responsabilidades de gobierno y se ocupa con eficacia de los asuntos señalados por el ejecutivo.
4	Disponemos de un órgano de gobierno comprometido y eficaz, que trabaja bien en equipo y proporciona supervisión estratégica, realiza el seguimiento de nuestra eficacia general, y analiza su propio desempeño. Los miembros de la junta directiva tratan de promover nuestra organización a nivel externo.
5	Tenemos un órgano de gobierno comprometido, proactivo y altamente eficaz, que trabaja bien como equipo, garantiza la ejecución de nuestra misión, proporciona la supervisión estratégica, realiza el seguimiento de nuestra eficacia general, exige responsabilidades al ejecutivo y analiza regularmente su propio desempeño. Los miembros de la junta directiva están bien conectados y promueven con éxito nuestra organización externamente.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

4. Diversidad en la gobernanza

1	Nuestro órgano de gobierno proviene de un reducido grupo demográfico y todavía no cuenta con la necesaria combinación de aptitudes, experiencias y perspectivas para gobernar con eficacia.
2	Nuestro órgano de gobierno está integrado por una combinación heterogénea de personas, pero todavía tiene algunas carencias cruciales en materia de aptitudes, experiencias y perspectivas.
3	Nuestro órgano de gobierno tiene algunas carencias, pero en general está integrado por un grupo heterogéneo de personas, con una variedad de aptitudes, experiencias y perspectivas.
4	Nuestro órgano de gobierno cuenta con una amplia combinación de aptitudes, experiencias y perspectivas. Llevamos a cabo auditorías para identificar las carencias existentes que es preciso abordar en materia de aptitudes.
5	Nuestro órgano de gobierno cuenta con una combinación excelente de aptitudes, experiencias y perspectivas, y es representativo de nuestros diferentes grupos de interés. Llevamos a cabo auditorías regularmente para identificar las carencias existentes y futuras que es preciso abordar.

COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO

5. Liderazgo inspirador

1	Nuestro líder (el CEO, el director ejecutivo, etc.) se encarga de la dirección general de nuestra organización.
2	El liderazgo es ejercido principalmente por un único individuo (el CEO, el director ejecutivo, etc.) con el apoyo de nuestro órgano de gobierno. Ambos mantienen un fuerte compromiso con la misión de nuestra organización, que les apasiona.
3	Los altos directivos forman parte de un equipo que, bajo la dirección del líder (el CEO, el director ejecutivo, etc.), proporciona el principal empuje y dirección a nuestra organización. Cuentan con el apoyo de nuestro órgano de gobierno y mantienen un fuerte compromiso con la misión de nuestra organización, que les apasiona.
4	Nuestros líderes (el líder, el equipo de alta dirección y el órgano de gobierno) están comprometidos con la misión de nuestra organización, que les apasiona. Proporcionan la dirección estratégica y el empuje a nuestra organización. Regularmente delegan responsabilidades y desarrollan la capacidad de liderazgo de otras personas de la organización.
5	Nuestros líderes (el líder, el equipo de alta dirección y el órgano de gobierno) inspiran y motivan al transmitir su pasión, visión y compromiso con nuestra misión. Proporcionan una clara dirección estratégica y el empuje a nuestra organización. Promueven y apoyan una cultura de responsabilidad compartida y de toma de decisiones e iniciativas en todos los niveles de nuestra organización.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

Pilar 3: Socios

1. Selección

1	Nuestras asociaciones existen debido a vínculos históricos o personales y a su ubicación geográfica.
2	Disponemos de una lista de verificación básica de requisitos que buscamos en nuestros socios para asegurarnos de que pueden ejecutar nuestros proyectos.

3	Disponemos de un proceso de evaluación para la elección de nuestros socios, que ayuda a garantizar que esta encaje con nuestra estrategia. A veces pedimos el punto de vista de terceros (las OSC, los beneficiarios, el gobierno, etc.) como parte del proceso de evaluación para tomar una decisión informada.
4	Disponemos de un proceso de evaluación para la elección de nuestros socios que usamos de manera consistente para asegurarnos esta encaje con nuestra estrategia. Regularmente obtenemos el punto de vista de terceros (las OSC, los beneficiarios, el gobierno, etc.) como parte del proceso de evaluación para asegurarnos de tomar una decisión informada. Ofrecemos algunas oportunidades para que nuestros socios potenciales entiendan mejor y evalúen si desean asociarse con nosotros.
5	Asumimos un enfoque estratégico para seleccionar a nuestros socios, identificando y estableciendo de manera sistemática nuestras necesidades y las de nuestros socios para asegurar que se adecuen. Siempre obtenemos una amplia variedad de puntos de vista (las OSC, los beneficiarios, el gobierno, etc.) como parte del proceso de evaluación para asegurarnos de tomar una decisión informada. Consideramos el proceso como una evaluación mutua, y analizamos los beneficios y riesgos potenciales de la asociación.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

2. Valores compartidos

1	Nuestras asociaciones existen debido a que nuestros socios comparten con nosotros la meta de luchar contra la pobreza, y a su ubicación geográfica.
2	Identificamos los objetivos fundamentales que hemos de compartir con nuestros socios y los beneficios que nuestros socios pueden aportar a nuestros proyectos.
3	Compartimos con nuestros socios el compromiso con algunos valores y objetivos fundamentales. Reconocemos los beneficios que nuestros socios aportan a nuestros proyectos y a nuestra organización, y algunos de los beneficios que nosotros les brindamos.
4	Compartimos con nuestros socios la misma visión, valores y objetivos. Reconocemos los beneficios que nuestros socios aportan a nuestros proyectos y a nuestra organización, y los beneficios que nosotros les brindamos. Identificamos cómo podemos aprovechar los puntos fuertes de cada uno.
5	Compartimos con nuestros socios la misma visión, valores y objetivos. Reconocemos los beneficios y el aprendizaje que nuestros socios aportan a nuestros proyectos y a nuestra organización, y los beneficios que nosotros les brindamos. Todas nuestras asociaciones aprovechan nuestros puntos fuertes y los de nuestros socios. Tanto nuestros socios como nosotros reconocemos siempre el claro valor añadido aportado por nuestra mutua colaboración.

COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO

3. Funciones y responsabilidades

1	Tenemos acuerdos con nuestros socios que detallan sus responsabilidades para la ejecución de las actividades de proyectos que se han contratado.
2	Tenemos un acuerdo de programa estándar que utilizamos con nuestros socios, que establece las responsabilidades de cada parte en relación con las actividades de proyectos que se han contratado.
3	Tenemos acuerdos para todas nuestras asociaciones que establecen los derechos y las responsabilidades de cada parte en relación con las actividades de proyecto que se han contratado y el funcionamiento de la asociación.
4	Tenemos un enfoque amplio en toda la organización para trabajar con nuestros socios (por ejemplo, principios/políticas de asociación) y acuerdos para todas nuestras asociaciones que establecen los derechos y las responsabilidades de cada parte en relación con las actividades de proyecto que se han contratado y el funcionamiento de la asociación.
5	Tenemos un enfoque amplio en toda la organización para trabajar con nuestros socios (por ejemplo, principios/políticas de asociación) y los acuerdos mutuos para todas nuestras asociaciones que establecen los derechos y las responsabilidades de cada parte en relación con las actividades de proyecto que se han contratado y el funcionamiento de la asociación. Nuestros acuerdos siempre están equilibrados en lo referente a las necesidades de cada una de las partes.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

4. Seguimiento de las asociaciones

1	Realizamos un seguimiento de nuestros socios para asegurarnos de que están llevando a cabo los proyectos tal como acordamos, pero no realizamos el seguimiento de la calidad de las relaciones con nuestros socios.
2	Realizamos el seguimiento de nuestros socios para asegurarnos de que están llevando a cabo los proyectos tal como acordamos, y a veces aprovechamos esta oportunidad para tratar nuestras relaciones con ellos.
3	Realizamos el seguimiento, y revisamos los proyectos de nuestros socios y la calidad de nuestras relaciones con ellos. Vemos esto como una oportunidad importante para tratar el funcionamiento de nuestras relaciones con los socios e identificar posibles mejoras.

4	Realizamos regularmente el seguimiento y la revisión de los proyectos de nuestros socios, y de la calidad de nuestras relaciones, y lo hacemos de una manera estructurada y acordada conjuntamente con nuestros socios. Tanto nosotros como nuestros socios vemos esto como una importante oportunidad para analizar el funcionamiento de nuestras relaciones y establecer posibles mejoras. Siempre actuamos en respuesta a los resultados.
5	Trabajamos conjuntamente de manera sistemática con nuestros socios para realizar el seguimiento y la revisión de los proyectos y de la calidad de nuestras relaciones. Tanto nosotros como nuestros socios estamos profundamente comprometidos a mejorar la calidad de nuestras relaciones y siempre invertimos tiempo y recursos para ello. Realizamos el seguimiento de la calidad de nuestras asociaciones en toda nuestra organización (por ejemplo, a través de encuestas a nuestros socios) y utilizamos estos datos para evaluar y mejorar nuestra eficacia general como organización asociada.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

5. Capacidad del personal

1	Reconocemos la importancia de mantener buenas relaciones con nuestros socios, pero aún no hemos identificado las aptitudes específicas y los conocimientos necesarios del personal para facilitarlas.
2	Hemos identificado las aptitudes y conocimientos necesarios para gestionar las relaciones con nuestros socios, y estamos buscando el modo de desarrollar la capacidad del personal.
3	Algunos empleados tienen las aptitudes y conocimientos necesarios para gestionar relaciones de alta calidad con nuestros socios. Conocen una serie de herramientas y prácticas para gestionar conflictos, fomentar la confianza, asegurar la apertura, etc.
4	La mayor parte de los empleados relevantes son expertos en la gestión de relaciones de alta calidad con los socios y en utilizar una gama de herramientas y prácticas para gestionar conflictos, fomentar la confianza, asegurar la apertura, etc. Hemos integrado las relaciones con los socios dentro de los análisis relevantes de desempeño del personal.
5	Todos los empleados relevantes está altamente cualificados en la gestión de relaciones de alta calidad con los socios y en utilizar una variedad de herramientas y prácticas para gestionar conflictos, fomentar la confianza, asegurar la apertura, etc. Todos pueden demostrar de forma consistente mediante los análisis del desempeño las acciones que han llevado a cabo para crear relaciones abiertas y de confianza con los socios.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

6. Continuidad del personal

1	A veces los cambios de nuestro personal perturban nuestras relaciones con los socios. No tenemos ningún proceso establecido para gestionar una transición sin problemas entre el personal.
2	Reconocemos la necesidad de evitar que los cambios de personal perturben nuestras relaciones con los socios, y estamos tomando medidas activas para conseguirlo.
3	Gestionamos los cambios de personal utilizando una combinación de procesos de traspasos de competencias y reuniones informativas, para que afecten lo mínimo posible a nuestras relaciones con los socios; pero ocasionalmente surgen algunos problemas.
4	Gestionamos los cambios de personal de manera consistente mediante una combinación de procesos de traspaso de competencias y reuniones informativas, un sólido trabajo en equipo y la documentación del conocimiento adquirido para evitar perturbar nuestras relaciones con los socios.
5	Siempre gestionamos los cambios de personal mediante una combinación de procesos de traspaso de competencias y reuniones informativas, un sólido trabajo en equipo y la documentación sistemática del conocimiento adquirido para evitar perturbar las relaciones con nuestros socios. Nuestros socios reconocen que lo hacemos de manera efectiva.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

7. Desarrollo de capacidades

1	Normalmente seleccionamos a los socios que son capaces de llevar a cabo nuestras actividades de proyecto y rara vez apoyamos el desarrollo de capacidades.
2	Nuestro enfoque para el desarrollo de capacidades tiende a ser un proceso unidireccional. Identificamos las capacidades que nuestros socios necesitan adquirir y les sugerimos un plan de desarrollo de capacidades relacionado principalmente con la ejecución de las actividades del proyecto.
3	Evaluamos conjuntamente con nuestros socios las capacidades que necesitan adquirir y diseñamos e implementamos un plan adecuado de desarrollo de capacidades. Proporcionamos el desarrollo de capacidades para hacer posible una mejor ejecución de las actividades del proyecto, pero también respondemos regularmente a necesidades organizativas más amplias y a las prioridades de nuestros socios. Realizamos el seguimiento del progreso regularmente.

4	Evaluamos conjuntamente con nuestros socios las capacidades que necesitan adquirir y diseñamos e implementamos un plan adecuado de desarrollo de capacidades. Realizamos el seguimiento del progreso y actualizamos el plan regularmente. Estamos aprendiendo cuáles son los enfoques de desarrollo de capacidades que tienen más éxito. A veces intentamos ver qué podemos aprender de nuestros socios y cómo podemos incrementar nuestra capacidad.
5	Nuestros socios toman la iniciativa en la evaluación de las capacidades que necesitan adquirir, y en el diseño y la ejecución de un plan adecuado de desarrollo de capacidades. Son ellos quienes identifican cómo y dónde dar apoyo para que sea más efectivo, e identifican a otras organizaciones que pueden prestar el apoyo que nosotros no podemos proporcionar por falta de recursos. Los socios realizan el seguimiento del progreso y el plan se actualiza regularmente. Tenemos evidencias de que nuestro apoyo de las capacidades está dando lugar a organizaciones más fuertes que pueden ofrecer mejores resultados. Identificamos de manera proactiva las áreas específicas en las que podemos aprender de nuestros socios y cómo estos pueden desarrollar nuestras capacidades.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

8. Sostenibilidad de los socios

1	Solo tenemos asociaciones a corto plazo basadas en proyectos que terminan con la financiación de los donantes. No tratamos con nuestros socios su sostenibilidad más allá de la financiación del proyecto.
2	Nos comprometemos principalmente participando en asociaciones a corto plazo junto con un número limitado de socios a largo plazo. Estamos empezando a discutir cómo podemos ayudar a nuestros socios a largo plazo a avanzar hacia la sostenibilidad.
3	Buscamos un equilibrio entre las asociaciones a corto plazo y a largo plazo. Al inicio de un proyecto analizamos cómo podemos ayudar a la mayor parte de nuestros socios a largo plazo a avanzar hacia la sostenibilidad.
4	Estamos comprometidos a ayudar a nuestros socios a avanzar hacia la sostenibilidad y este compromiso se resume claramente en nuestros principios/política asociativa. Tratamos este tema con todos los socios al comienzo de un proyecto. Tanto nosotros como nuestros socios compartimos la misma visión de cómo nuestra asociación va a evolucionar con el tiempo.
5	Estamos comprometidos a invertir en la sostenibilidad a largo plazo de nuestros socios y este compromiso se resume claramente en nuestros principios/política asociativa. Las discusiones sobre cómo podemos contribuir a ayudar a nuestros socios a avanzar hacia la sostenibilidad se priorizan al inicio del proyecto y se realiza un seguimiento constante a lo largo de la vida de la asociación. Nuestros socios y nosotros compartimos la misma visión de cómo las asociaciones evolucionarán con el tiempo.

COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO

Pilar 4: Beneficiarios

1. Transparencia

1	Proporcionamos información limitada sobre el proyecto a los beneficiarios y, por lo general, solo cuando la solicitan.
2	A veces preguntamos a los beneficiarios qué información necesitan para participar en el proyecto, y tratamos de poner la información a su disposición.
3	Preguntamos regularmente a los beneficiarios qué información necesitan para participar con eficacia en el proyecto y qué les gustaría saber acerca de nuestra organización, y ponemos la información a su disposición.
4	Siempre preguntamos a los beneficiarios qué información necesitan para participar con eficacia en el proyecto y qué les gustaría saber acerca de nuestra organización, y ponemos la información a su disposición. Trabajamos con los beneficiarios para poder transmitir la información del modo más accesible teniendo en cuenta el contexto.
5	Preguntamos de forma sistemática a los beneficiarios qué información necesitan para participar con eficacia en el proyecto y qué les gustaría acerca de nuestra organización, y ponemos la información a su disposición de la manera más accesible para ellos teniendo en cuenta el contexto. Nos aseguramos de garantizar el acceso a esa información de los más marginados. Siempre comprobamos que la información se entiende y ofrecemos las aclaraciones cuando se nos piden.

COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO

2. Participación

1	Informamos a los beneficiarios de nuestros planes y decisiones en las diferentes etapas del ciclo del proyecto (planificación, ejecución y seguimiento, evaluación).
2	A veces consultamos a los beneficiarios en las diferentes etapas del ciclo del proyecto (planificación, ejecución y seguimiento, evaluación). Tenemos en cuenta sus opiniones en nuestros planes y decisiones.
3	Siempre consultamos a los beneficiarios durante todo el ciclo del proyecto (planificación, ejecución y seguimiento, evaluación). Tenemos en cuenta sus opiniones en nuestros planes y decisiones.

4	Trabajamos conjuntamente con los beneficiarios, incluyendo a los más marginados, durante todo el ciclo del proyecto (planificación, ejecución y seguimiento, evaluación). Siempre elaboramos los planes y tomamos las decisiones conjuntamente.
5	Apoyamos a los beneficiarios para que tomen la iniciativa durante todo el ciclo del proyecto (planificación, ejecución y seguimiento, evaluación). Los beneficiarios elaboran los planes y toman las decisiones. Estamos seguros de que el trabajo que apoyamos refleja las prioridades de los más marginados.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

3. Opinión

1	Casi nunca pedimos a los beneficiarios su opinión sobre nuestro trabajo.
2	Buscamos el modo de escuchar la opinión y las quejas de los beneficiarios, pero no siempre les damos una respuesta y les explicamos las acciones que llevamos a cabo.
3	Animamos activamente a los beneficiarios a dar su opinión y a presentar quejas, y siempre les damos una respuesta y les explicamos las acciones que llevamos a cabo. Utilizamos las opiniones de los beneficiarios para mejorar nuestro trabajo.
4	Recogemos, registramos y respondemos a las opiniones de los beneficiarios de forma sistemática. Utilizamos una serie de mecanismos para recoger comentarios y quejas, y sabemos cómo proteger la confidencialidad de los beneficiarios cuando es necesario. Tenemos evidencias de que las opiniones de los beneficiarios han sido utilizadas para mejorar nuestro trabajo.
5	Recogemos, registramos y respondemos, de forma sistemática, a las opiniones y quejas de los beneficiarios, incluyendo a los más marginados. Utilizamos una serie de mecanismos contextualmente apropiados para recoger opiniones y quejas, y sabemos cómo proteger la confidencialidad de los beneficiarios cuando es necesario. Tenemos evidencias de haber utilizado las opiniones de los beneficiarios para mejorar nuestro trabajo. Usamos la información que nos proporcionan (por ejemplo, los niveles de satisfacción de los beneficiarios, el número de quejas) para realizar el seguimiento y comparar la eficacia en todos
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

4. Capacidad del personal

1	Reconocemos la importancia de conseguir la participación y las opiniones de los beneficiarios, pero todavía no hemos identificado las aptitudes y competencias necesarias para lograrlo.
2	Hemos identificado las aptitudes y competencias necesarias para facilitar la participación y las opiniones de los beneficiarios, y estamos buscando la manera de incrementar la capacidad del personal relevante para utilizar las herramientas y enfoques participativos.
3	Algunos empleados tienen las aptitudes y competencias necesarias para facilitar la participación y las opiniones de los beneficiarios. Conocen una serie de herramientas y enfoques participativos.
4	Todos los empleados relevantes son facilitadores expertos de la participación y de las opiniones de los beneficiarios, y usan una variedad de herramientas y enfoques. Hemos integrado las respuestas a las opiniones de los beneficiarios en las evaluaciones de desempeño del personal relevante.
5	Todos los empleados relevantes son facilitadores expertos de la participación y de las opiniones de los beneficiarios, y usan una variedad de herramientas y enfoques adecuados. Son capaces de demostrar consistentemente mediante el análisis de su desempeño acerca de cómo la participación de los beneficiarios y sus opiniones han condicionado sus decisiones y acciones.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

Pilar 5: Programas

1. Identificación

1	El desarrollo de nuestros proyectos se basa en nuestras percepciones de las necesidades de nuestros socios y beneficiarios.
2	Nuestros proyectos se basan en nuestros conocimientos locales y en discusiones informales con nuestros socios y beneficiarios.
3	La mayor parte de nuestros proyectos se basan en un análisis del contexto y en las necesidades de los beneficiarios. Lo hacemos consultando con nuestros socios, beneficiarios y otros actores locales.
4	Todos nuestros proyectos se basan en un análisis detallado del contexto. Identificamos claramente a nuestro grupo destinatario y desarrollamos un profundo conocimiento de por qué y de qué manera son marginados. Hacemos esto de manera conjunta con nuestros socios, beneficiarios y otros actores locales.

5	Todos nuestros proyectos se basan en un análisis sistemático del contexto. Utilizamos las evidencias existentes de lo que funciona y de lo que no funciona en un contexto dado, identificamos claramente nuestro grupo destinatario y profundizamos en el conocimiento de por qué y de qué manera son marginados. Nuestros socios, beneficiarios y otros actores locales toman la iniciativa en esto.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

2. Planificación

1	Disponemos de planes para nuestros proyectos, pero a veces no está clara la relación entre nuestras actividades y objetivos.
2	Disponemos de planes claros para nuestros proyectos que describen los objetivos y las actividades relacionadas.
3	Disponemos de planes para nuestros proyectos que identifican los resultados a corto y largo plazo que se necesitan para lograr el impacto deseado, y las actividades que hemos de llevar a cabo para generar esos cambios. Consultamos con nuestros socios y beneficiarios sobre nuestra planificación.
4	Disponemos de planes para todos nuestros proyectos que identifican claramente los resultados a corto y largo plazo que se necesitan para lograr el impacto deseado, las actividades que hemos de llevar a cabo para generar estos cambios, de qué modo nuestro proyecto se relaciona con el trabajo de otros actores y nuestros supuestos. En nuestros planes incluimos a menudo las lecciones extraídas de experiencias pasadas y desarrolladas conjuntamente con los socios y los beneficiarios.
5	Disponemos de planes realistas para todos nuestros proyectos que identifican claramente los resultados que se necesitan a corto y a largo plazo para lograr el impacto deseado, las actividades que nos comprometemos a llevar a cabo para generar estos cambios, y cómo nuestro proyecto se relacionan con el trabajo de otros actores, y nuestros supuestos. Nuestros planes siempre se basan en el aprendizaje previo y se adaptan continuamente a nuevos acontecimientos. La planificación está dirigida por nuestros socios y beneficiarios.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

3. Indicadores y objetivos

1	No disponemos de medios para medir los principales productos y resultados del proyecto.
2	Disponemos de indicadores y objetivos para medir los principales productos, pero muchos de nuestros proyectos todavía no cuentan con indicadores para medir los principales resultados.

3	La mayor parte de nuestros proyectos disponen de indicadores para medir los productos y los resultados, desarrollados consultando con nuestros socios y beneficiarios. Recogemos datos de referencia cuantitativos y/o cualitativos, y establecemos objetivos en base a los mismos.
4	Todos nuestros proyectos disponen de indicadores cuantitativos y cualitativos para los productos y resultados fundamentales, desarrollados conjuntamente con nuestros socios y beneficiarios. Siempre recopilamos datos de referencia cualitativos y cuantitativos de alta calidad, y establecemos objetivos en base a los mismos.
5	Todos nuestros proyectos disponen de elaborados indicadores cualitativos y cuantitativos para los productos y resultados fundamentales. Nuestros socios y beneficiarios toman la iniciativa en la selección de indicadores. Recopilamos datos de referencia de alta calidad cuantitativos y/o cualitativos, y establecemos objetivos en base a los mismos. Nuestros indicadores de nivel de proyecto guardan relación con las medidas de eficacia general de toda la organización.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

4. Seguimiento y aprendizaje

1	Recopilamos datos sobre los productos de nuestros proyectos. Casi nunca tenemos tiempo de revisar los datos de seguimiento o utilizarlos para orientar la toma de decisiones.
2	Recopilamos datos sobre los productos de todos nuestros proyectos y sobre los resultados de algunos de nuestros proyectos. Tratamos de dedicar tiempo a revisar de los datos de seguimiento y los utilizamos para orientar la toma de decisiones.
3	Recopilamos datos sobre los productos y los resultados de todos nuestros proyectos. Dedicamos tiempo a revisar los datos de seguimiento y los usamos para orientar nuestra toma interna de decisiones.
4	Recopilamos datos sobre los productos y los resultados de todos nuestros proyectos. Trabajamos conjuntamente con nuestros socios y beneficiarios para recopilar datos procedentes de una variedad de fuentes y perspectivas diferentes y triangulamos los resultados. Siempre dedicamos tiempo a revisar los datos de seguimiento y los usamos para orientar nuestra toma interna de decisiones.
5	Recopilamos datos sobre los productos y los resultados de todos nuestros proyectos. Con nuestro apoyo, nuestros socios y beneficiarios dirigen la recopilación de datos procedentes de una variedad de fuentes y perspectivas diferentes y triangulamos los resultados. Revisamos sistemáticamente los datos de seguimiento, de manera conjunta con nuestros socios, beneficiarios y otros actores locales, y los utilizamos para orientar nuestra toma de decisiones y revisar nuestro conocimiento de cómo se producen los cambios.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

5. Evaluación y aprendizaje

1	Solo realizamos evaluaciones de nuestros proyectos cuando los donantes lo requieren. Casi nunca emprendemos acciones en base a los hallazgos.
2	Realizamos evaluaciones de nuestros proyectos cuando los donantes lo requieren. Tratamos de dedicar tiempo a revisar los hallazgos e identificar las acciones a emprender.
3	Realizamos evaluaciones de nuestros proyectos cuando los donantes lo requieren, que vemos como oportunidades importantes para comprender y mejorar nuestros proyectos. Siempre analizamos las evaluaciones y emprendemos acciones basándonos en los hallazgos.
4	Realizamos evaluaciones de nuestros proyectos siempre que podemos encontrar los recursos necesarios para llevarlas a cabo (no solo cuando los donantes las exigen). Al realizar las evaluaciones siempre definimos claramente las preguntas de evaluación y nos aseguramos de usar los métodos adecuados para responderlas. Revisamos las evaluaciones, emprendemos acciones basándonos en los hallazgos y nos remitimos a las mismas al diseñar nuevos proyectos. A menudo compartimos los resultados con los demás.
5	Realizamos evaluaciones de los proyectos siempre que nos es posible y buscamos activamente los recursos para financiarlas (por ejemplo, la solicitud de los fondos de investigación, alianzas con académicos, etc.). Al realizar las evaluaciones siempre definimos un número limitado de preguntas de evaluación que sean claras y nos aseguramos de que se usen los métodos adecuados para responderlas. Revisamos las evaluaciones de forma sistemática, emprendemos acciones basándonos en los hallazgos y nos remitimos a las mismas al diseñar nuevos proyectos. Siempre discutimos los hallazgos con nuestros socios, beneficiarios y actores locales y los compartimos ampliamente con los demás.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

6. Recursos de programa

1	A menudo no podemos ejecutar nuestros planes debido a la falta de recursos.
2	No siempre podemos ejecutar nuestros planes por haber subestimado los recursos necesarios. La mayor parte de los presupuestos se corresponden solo de forma aproximada con las actividades del proyecto y los planes de trabajo.
3	Nuestros planes son generalmente realistas en cuanto a los recursos necesarios y somos capaces de ejecutar la mayor parte. Algunos proyectos cuentan con detallados presupuestos por actividades.
4	Casi nunca dejamos de ejecutar nuestros planes debido a la falta de fondos. La mayor parte de los proyectos cuentan con presupuestos por actividades, con supuestos y explicaciones. El personal del proyecto analiza los presupuestos y los gastos reales y los ajusta según sea necesario.

5	Nuestros proyectos están totalmente financiados. Los proyectos cuentan con presupuestos por actividades, y supuestos y explicaciones documentadas. Los presupuestos y gastos reales se analizan cada 3 o 4 meses y los presupuestos se ajustan según sea necesario.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

7. Recursos para el seguimiento

1	A menudo no podemos realizar el seguimiento y evaluar con eficacia nuestros proyectos porque no tenemos presupuesto suficiente para el seguimiento y la evaluación.
2	Siempre incluimos el seguimiento y la evaluación en nuestros presupuestos de proyecto, pero con frecuencia solo podemos realizar un seguimiento y una evaluación básicos.
3	Siempre incluimos los niveles adecuados de recursos en nuestros presupuestos de proyectos para establecer una base de referencia, recopilar los datos de seguimiento y llevar a cabo una evaluación.
4	Siempre incluimos los niveles adecuados de recursos en los presupuestos de proyecto para poder recopilar y almacenar datos de seguimiento de alta calidad (incluyendo una base de referencia), llevar a cabo evaluaciones adecuadas, y apoyar el aprendizaje y la difusión de las lecciones aprendidas.
5	Siempre incluimos los niveles adecuados de recursos en los presupuestos de proyecto para poder recopilar y almacenar datos de seguimiento de alta calidad (incluyendo una base de referencia), llevar a cabo evaluaciones adecuadas, apoyar el aprendizaje y la difusión de las lecciones aprendidas, y desarrollar la capacidad del personal (por ejemplo, la formación del personal y/o la contratación de nuevo personal con experiencia en seguimiento y evaluación).
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

8. Estrategia para generar Impacto

1	Todavía no tenemos una estrategia para garantizar la sostenibilidad del impacto de nuestro proyecto.
2	Estamos empezando a adoptar algunos enfoques para garantizar la sostenibilidad del impacto de nuestro proyecto.
3	Adoptamos enfoques ya probados para garantizar la sostenibilidad del impacto del proyecto en la mayor parte de nuestros proyectos y estamos teniendo algunos éxitos.

4	Estamos comprometidos con el desarrollo de la sostenibilidad en todos nuestros proyectos. Además de nuestras estrategias ya probadas para garantizar la sostenibilidad del impacto del proyecto, estamos explorando nuevas estrategias y compartiendo métodos que han funcionado con éxito en otros contextos.
5	Disponemos de una variedad de diferentes estrategias ya probadas para garantizar la sostenibilidad del impacto de nuestro proyecto. Tenemos experiencia en la selección y la adopción de las mismas en diferentes contextos para todos nuestros proyectos.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

9. Sostenibilidad del impacto

1	La mayor parte de los beneficios de nuestros proyectos terminan después de nuestra salida.
2	Aunque algunos elementos de nuestros proyectos siguen proporcionando beneficios después de nuestra salida, los beneficiarios no han previsto cómo mantenerlos.
3	Los beneficiarios mantienen algunos elementos de nuestros proyectos después de nuestra salida, aunque carecen de las aptitudes y los recursos necesarios para hacerlo bien. Hay algunos impactos a largo plazo.
4	Los beneficiarios han asumido como propios algunos elementos de nuestros proyectos y tienen la mayor parte de las aptitudes y de los recursos necesarios para continuarlos después de nuestra salida.
5	Los beneficiarios han asumido como propios nuestros proyectos y tienen la mayoría de las aptitudes y de los recursos necesarios para continuarlos después de nuestra salida. Hay impactos demostrables a largo plazo.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

Pilar 6: Personas

1. Aptitudes y capacidades

1	Tenemos carencias significativas en la capacidad del personal. Carecemos de la experiencia y de aptitudes fundamentales, que son necesarias para ejecutar nuestras actividades actuales.
---	--

2	Tenemos algunas carencias con respecto a la capacidad del personal para poner en práctica nuestras actividades actuales, pero estamos tomando las medidas necesarias para desarrollar las aptitudes y la experiencia que necesitamos.
3	Todo nuestro personal cuenta con la experiencia y aptitudes necesarias para llevar a cabo nuestras actividades actuales.
4	Nuestro personal cuenta con una buena combinación de la experiencia, las aptitudes y los conocimientos técnicos que necesitamos para llevar a cabo nuestras actividades actuales y nuestra estrategia a largo plazo.
5	Nuestro personal cuenta con una excelente combinación de la experiencia, las aptitudes, y los conocimientos técnicos que necesitamos para llevar a cabo nuestras actividades actuales y nuestra estrategia a largo plazo, y para fortalecer nuestra organización. Contamos con empleados que son líderes en su especialidad.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

2. Contratación

1	Disponemos de algunas plantillas estándares de contratación y selección, pero aún no contamos con un proceso de selección consistente.
2	Disponemos de algunas plantillas estándares de contratación y selección, y estamos estableciendo un proceso de selección consistente por escrito.
3	Disponemos de un conjunto básico de políticas y prácticas de selección y contratación, que se ponen en práctica sistemáticamente en la sede central.
4	Nuestras políticas y prácticas de contratación son justas y transparentes, se ponen en práctica sistemáticamente en la sede central y están siendo adaptadas para uso de campo. Tienen en cuenta la igualdad de oportunidades. Realizamos el seguimiento y análisis de su eficacia regularmente.
5	Nuestras políticas y prácticas de contratación son justas y transparentes, y se ponen en práctica sistemáticamente en toda la organización. Se tienen en cuenta normas y contextos culturales específicos, y se aplica la igualdad de oportunidades en todos los niveles. Realizamos el seguimiento y análisis de la efectividad e imparcialidad de nuestros métodos regularmente.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

3. Políticas

1	Todos los nuevos empleados reciben al comenzar su trabajo un contrato con todos los términos y condiciones. Si así lo solicitan reciben además información sobre las políticas y prácticas específicas de empleo que puedan afectarles.
2	Todos los nuevos empleados reciben antes de comenzar su trabajo un contrato con todos los términos y condiciones. Se informa al personal sobre las políticas y prácticas de empleo que les afectan.
3	El personal está familiarizado con las políticas y prácticas de empleo que les afectan, y la mayoría de los directivos son conscientes de su responsabilidad a la hora de aplicarlas.
4	Los empleados están familiarizados con las políticas y prácticas de empleo que les afectan, y los directivos son plenamente conscientes de sus responsabilidades a la hora de aplicarlas. Llevamos a cabo el seguimiento y revisión de nuestras políticas y prácticas regularmente.
5	Los empleados están familiarizados con las políticas y prácticas de empleo que les afectan, y los directivos reciben asesoramiento sobre ellas y rinden cuentas de la eficacia de su aplicación. Llevamos a cabo el seguimiento y revisión de nuestras políticas y prácticas regularmente para reflejar las mejores prácticas.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

4. Gestión del desempeño

1	La mayor parte del personal tiene sus objetivos por escrito, pero estos son a veces poco claros o irrelevantes en relación con sus funciones. Los directivos deciden individualmente la mejor manera de supervisar y evaluar el desempeño del personal.
2	La mayor parte del personal tiene objetivos relevantes que reflejan la descripción de su trabajo y sabe ante quién ha de rendir cuentas. Los directivos siguen nuestras directrices básicas a la hora de supervisar y evaluar el desempeño del personal.
3	Todo el personal tiene objetivos relevantes que reflejan la descripción de su puesto de trabajo. Saben ante quién han de rendir cuentas y reciben supervisión regularmente. La mayoría de los directivos siguen nuestras directrices sobre la evaluación del desempeño. Los directivos reciben información relevante de acuerdo con sus responsabilidades de gestión de personal.

4	<p>Todo el personal tiene objetivos que reflejan la descripción de su puesto de trabajo y que son relevantes, claros, alcanzables y con plazos específicos. La mayor parte del personal es supervisado regularmente y tiene evaluaciones formales para analizar su desempeño y establecer nuevos objetivos. La mayor parte de los directivos considera que apoyar el desempeño del personal es una parte importante de sus funciones y siguen nuestras políticas y procedimientos de evaluación del desempeño. Los directivos reciben información y algún apoyo relevante en relación a sus responsabilidades de gestión del personal.</p>
5	<p>Todo el personal tiene objetivos que reflejan la descripción de su puesto de trabajo y que son relevantes, claros, alcanzables y con plazos específicos. Todo el personal es supervisado regularmente y recibe evaluaciones formales para analizar el desempeño y establecer nuevos objetivos. Todos los directivos consideran que apoyar y mejorar el desempeño del personal es una parte vital de sus funciones y siempre siguen nuestros métodos de evaluación del desempeño, y reciben apoyo para cumplir con sus responsabilidades de gestión del personal.</p>
<p>COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO</p>	

5. Aprendizaje y Desarrollo

1	<p>Damos limitada o nula importancia al desarrollo y formación del personal.</p>
2	<p>Los directivos hablan con el personal, de vez en cuando, sobre sus necesidades de formación, pero las respuestas de los directivos en toda la organización son inconsistentes. Existe algún apoyo disponible para dar al personal formación relevante.</p>
3	<p>Nuestras directrices de evaluación del desempeño incluyen una sección sobre las necesidades de formación. Los directivos las suelen seguir. Existe apoyo para dar la formación relevante a una buena parte de nuestros empleados y el personal hace uso del mismo regularmente.</p>
4	<p>Nuestras directrices de evaluación del desempeño incluyen una sección sobre las necesidades de formación y otras necesidades de desarrollo. Los directivos las siguen de manera consistente. Ponemos la formación relevante a disposición de todo el personal. Otros métodos de desarrollo del personal (por ejemplo, mentores, traslados temporales) pueden ser considerados en caso apropiado. La mayor parte del personal hace uso habitual de la formación.</p>
5	<p>Los responsables evalúan con eficacia las necesidades de aprendizaje y facilitan el desarrollo individual. Las políticas de formación del personal y las oportunidades de desarrollo se implementan consistentemente y las vinculamos a calificaciones externas cuando es conveniente. También se consideran activamente como complementarios o alternativos a la formación otros métodos de desarrollo del personal. El personal hace uso habitual de la formación y podemos demostrar cómo esto ha mejorado nuestras actividades y la capacidad de nuestra organización.</p>

	COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO
--	--------------------------------------

6. Becarios

1	A menudo no clarificamos a los becarios sus derechos y responsabilidades, y con frecuencia les damos el trabajo que miembros del personal no quieren realizar.
2	A veces cuando los becarios empiezan a trabajar les proporcionamos una descripción clara de sus derechos, responsabilidades y tareas, y buscamos un equilibrio entre las tareas administrativas y el trabajo de contenido que les damos.
3	Cuando los becarios empiezan a trabajar les proporcionamos una descripción clara de sus derechos, responsabilidades y tareas, tratamos de darles oportunidades de adquirir nuevas experiencias y aptitudes, y los supervisamos cuando podemos.
4	Proporcionamos una descripción clara de los derechos, las responsabilidades y las tareas de los becarios en nuestras ofertas de empleo. Tratamos de garantizar que los becarios adquieran experiencias y aptitudes valiosas, y que su trabajo incluya algunos estímulos que supongan un reto. Proporcionamos la supervisión y el apoyo adecuados, y les hacemos una entrevista de salida que incluye una evaluación de su desempeño.
5	Proporcionamos una descripción clara de los derechos, las responsabilidades y las tareas de los becarios en nuestras ofertas de empleo. Los becarios afirman consistentemente haber obtenido valiosas aptitudes y experiencia durante sus prácticas, y consideran que su trabajo supuso un reto y un estímulo para ellos. Proporcionamos siempre el apoyo y la supervisión adecuados y llevamos a cabo una entrevista final que incluye una evaluación de su desempeño.
	COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO

7. Salud, seguridad y protección

1	Disponemos de un marco de políticas y notas de orientación sobre procedimientos pero nuestras prácticas de trabajo son informales y puede que no cumplan todos los requisitos legales necesarios. No contamos con un procedimiento para la identificación de riesgos de salud, seguridad y protección, y casi nunca informamos al personal de ellos antes de su partida.
2	Disponemos de un marco de políticas y notas de orientación de procedimientos, y nuestras prácticas de trabajo cumplen todos los requisitos legales básicos, pero la política y los procedimientos no siempre se aplican de forma coherente. Identificamos los principales riesgos en materia de salud, seguridad y protección en las áreas en las que trabajamos. A veces se informa al personal de ellos antes de su partida.

3	Disponemos de un marco de políticas y notas de orientación de procedimientos, y nuestras prácticas de trabajo cumplen todos los requisitos legales básicos. Identificamos los principales riesgos en materia de salud, seguridad y protección en las áreas en las que trabajamos. Disponemos de planes de seguridad y evacuación básicos. Siempre se informa al personal de los riesgos existentes y de los planes antes de su partida.
4	Disponemos de un marco de políticas y notas de orientación de procedimientos y nuestras prácticas de trabajo cumplen plenamente todos los requisitos legales necesarios. Identificamos los principales riesgos en materia de salud, de seguridad y de protección en las áreas en las que trabajamos. Disponemos de planes de seguridad y evacuación básicos. Siempre se informa al personal de los riesgos existentes y de los planes antes de su partida. Comprobamos consistentemente que todo el personal relevante sigue los procedimientos
5	Disponemos de un marco de políticas y notas de orientación de procedimientos y nuestras prácticas de trabajo cumplen plenamente todos los requisitos legales. Realizamos evaluaciones completas de la situación de los principales riesgos en materia de salud, seguridad y protección en las áreas en las que trabajamos, y disponemos de planes detallados de evacuación y seguridad. Todo el personal recibe instrucciones verbales y escritas sobre todas las cuestiones de salud, protección y seguridad relevantes antes de su partida, y de forma continua en su puesto de trabajo. Todas las evaluaciones y los planes se actualizan de forma adecuada y regular.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

8. Opinión

1	Dedicamos un tiempo limitado a escuchar la opinión del personal.
2	El personal proporciona información sobre su satisfacción <i>ad hoc</i> pero no la documentamos ni tenemos un sistema para garantizar su seguimiento.
3	Llevamos a cabo evaluaciones de la satisfacción del personal pero las oportunidades para discutir abiertamente sus resultados son limitadas.
4	Llevamos a cabo regularmente evaluaciones de la satisfacción del personal, discutimos abiertamente los resultados y decidimos las medidas a tomar de forma conjunta con el personal.
5	Llevamos a cabo regularmente evaluaciones de la satisfacción del personal, discutimos abiertamente los resultados y decidimos las medidas a tomar de forma conjunta con el personal. Podemos demostrar una serie de cambios que son producto de la evaluación. Revisamos regularmente nuestro proceso de evaluación.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

Pilar 7: Dinero

1. Planificación y recaudación de fondos

1	Llevamos a cabo la planificación financiera de proyectos individuales pero no disponemos de una estrategia financiera para toda la organización. Tenemos un enfoque <i>ad hoc</i> para la recaudación de fondos aunque nuestra falta de reservas y estrecha base de financiación nos vuelve económicamente vulnerables.
2	La estrategia financiera de la organización se basa en el presupuesto anual. Tenemos algunos objetivos financieros e identificamos las oportunidades de financiación para el año siguiente. Tratamos de crear nuestras reservas centrándonos en los fondos no restringidos. Nuestra base de financiación sigue siendo limitada.
3	La estrategia financiera de la organización se ha desarrollado para garantizar la estabilidad financiera a largo plazo. Tenemos objetivos para recaudar fondos e identificamos oportunidades de financiación para el año siguiente. Tenemos planes para mejorar nuestras reservas y la asignación de los gastos generales. Hemos empezado a diversificar nuestra base de financiación.
4	La estrategia financiera de la organización se ha desarrollado para garantizar la estabilidad financiera más a largo plazo, y está estrechamente vinculada a la estrategia de recaudación de fondos. Cumplimos la mayoría de nuestros objetivos de recaudación de fondos y revisamos anualmente el entorno de financiación para identificar nuevas oportunidades. Disponemos de un nivel satisfactorio de reservas, una amplia variedad de fuentes de ingresos y la financiación adecuada para las actividades.
5	La estrategia financiera de la organización se ha desarrollado para garantizar la estabilidad financiera más a largo plazo y está estrechamente vinculada a nuestra estrategia de recaudación de fondos. Cumplimos o superamos nuestros objetivos de recaudación de fondos y aprovechamos regularmente nuevas oportunidades de financiación. Hemos logrado nuestros objetivos de reservas y diversificado nuestra base de financiación para no tener grandes lagunas en la financiación o vulnerabilidades financieras. Podemos rechazar fondos si no cumplen nuestros requisitos.
	COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO

2. Gestión del riesgo financiero

1	Identificamos y gestionamos los riesgos financieros, pero no hemos establecido los sistemas necesarios para su registro, ni para garantizar la adopción de medidas al respecto.
2	Identificamos y evaluamos los riesgos financieros y mantenemos un registro de este proceso en un registro de riesgos para ayudar a gestionarlos, incluyendo las acciones clave necesarias para hacerles frente.

3	<p>Regularmente identificamos y evaluamos los riesgos financieros, y mantenemos un registro de este proceso en un registro de riesgos para ayudar a gestionarlos, incluyendo las acciones clave necesarias para hacerles frente. La alta dirección y el órgano de gobierno utilizan sus reuniones periódicas para realizar el seguimiento del progreso de las acciones necesarias para controlar y reducir los riesgos financieros más críticos de nuestra organización señalados por nuestros indicadores de desempeño financiero.</p>
4	<p>Nuestra gestión diaria incluye las prácticas de gestión de riesgo, tales como el uso de registros de riesgos financieros para evaluar sistemáticamente la probabilidad y la magnitud potencial de la pérdida de ingresos, y el seguimiento regular de las acciones. Los directivos a todos los niveles analizan regularmente los riesgos financieros y la aplicación de medidas al respecto. La alta dirección y el órgano de gobierno utilizan sus reuniones periódicas para realizar el seguimiento del progreso de las acciones adoptadas frente a los riesgos financieros más críticos y analizan la eficacia de los mecanismos de gestión de riesgos, por lo menos, una vez al año para garantizar su efectividad. Nuestro proceso nos ayuda, con éxito, a controlar y reducir los riesgos financieros en caso necesario.</p>
5	<p>Nuestra cultura, dirigida por la alta dirección y el órgano de gobierno, apoya la identificación de riesgos y exposiciones financieras como parte de nuestro enfoque proactivo para la gestión de riesgos. Utilizamos registros de riesgos financieros para evaluar sistemáticamente la probabilidad y la magnitud potencial de la pérdida de ingresos. Mediante el desarrollo de nuestra estrategia financiera, los planes a largo plazo y la política de reservas, la evaluación de los riesgos financieros y sus implicaciones son ampliamente comprendidas y abordadas. La alta dirección y el órgano de gobierno realizan regularmente el seguimiento del progreso de las acciones requeridas frente a los riesgos financieros más importantes y están totalmente de acuerdo en cuestiones clave relativas a los riesgos financieros. Disponemos de mecanismos, tales como la auditoría interna y otras formas de análisis, para asegurar que los procesos de gestión de riesgos financieros sean eficaces.</p>
<p>COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO</p>	

3. Relación calidad-precio

1	<p>Tratamos de utilizar los recursos financieros con cuidado, pero no tenemos una estrategia de gestión y reducción del coste de los insumos.</p>
2	<p>Conocemos los costes unitarios de los insumos y los usamos para reducir los gastos (por ejemplo, a través de los aprovisionamientos). Tenemos un sistema de aprovisionamientos que nos ayuda a reducir costes.</p>
3	<p>Tenemos un sólido conocimiento de los costes unitarios de los insumos dentro de nuestra organización y el uso de estos para lograr ahorros significativos (por ejemplo, a través de los aprovisionamientos). En algunos de nuestros programas hemos empezado a hacer el seguimiento del coste de lograr resultados concretos.</p>

4	Tenemos evidencias de que estamos realizando mejoras en la economía (por ejemplo, a través de los aprovisionamientos) y en la eficiencia, (gracias a la mejora de la calidad de los productos). En algunos de nuestros programas podemos con toda seguridad explicar y justificar internamente y externamente el coste de la obtención de resultados concretos, y podemos demostrar que tuvimos en cuenta los costes a la hora de diseñar y ejecutar el programa.
5	Contamos con un enfoque global de la relación calidad-precio a nivel de organización y de proyectos. Disponemos de datos y sistemas internos que nos permiten analizar y comparar la economía, la eficiencia y la eficacia frente a puntos de referencia internos a la hora de asignar recursos. En todos nuestros programas podemos explicar y justificar con seguridad tanto interna como externamente el coste de obtener resultados concretos y podemos demostrar cómo se tuvieron en cuenta los costes a la hora de diseñar y ejecutar el programa.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

4. Presupuestos

1	Preparamos los presupuestos antes del comienzo de cada proyecto sobre la base de cálculos de proyectos similares realizados con anterioridad. No preparamos un presupuesto de la organización por separado.
2	Siempre preparamos los presupuestos con tiempo suficiente antes del inicio de cada proyecto basándonos en un coste detallado de las actividades del proyecto. Preparamos un presupuesto de la organización anual antes del comienzo del año basado en la consolidación de todos los presupuestos de proyecto y otros gastos de gestión que no pertenecen al proyecto.
3	Tenemos un proceso presupuestario en el que el personal del programa y de finanzas trabajar conjuntamente en el desarrollo de los presupuestos de proyecto. El presupuesto de la organización está claramente vinculado a las prioridades de la organización y los presupuestos de proyecto están vinculados a los planes de actividades; realizamos regularmente el seguimiento y análisis de todos los presupuestos. Los presupuestos se desglosan en distintos programas y proyectos, y se nombra a un responsable para gestionar cada presupuesto.
4	Los presupuestos son elaborados por los responsables de los mismos y se basan en una evaluación de las necesidades dentro del contexto de la estrategia de la organización. Tenemos un ciclo de presupuesto de 3 años a fin de garantizar la sostenibilidad. El presupuesto para el año siguiente se basa en el plan operativo detallado para ese año, mientras que los presupuestos resumidos para los dos años siguientes se basan en la estrategia prevista para esos periodos. Los presupuestos se desglosan en diversos programas y proyectos, y se nombra a un responsable para gestionar cada uno. Los responsables de cada presupuesto rinden cuentas del mismo. Los presupuestos se supervisan y adaptan para reflejar circunstancias cambiantes.

5	<p>Todos los responsables de los presupuestos participan plenamente en el proceso de elaboración del presupuesto. Cada responsable de presupuesto tienen un conocimiento detallado de cómo su presupuesto encaja en el presupuesto y en la estrategia de la organización. Tenemos un ciclo de presupuesto de 3 años a fin de asegurar la sostenibilidad. El presupuesto para el año siguiente se basa en el plan operativo detallado para ese año, mientras que los presupuestos resumidos para los dos años siguientes se basan en la estrategia prevista para esos periodos. Tenemos en toda la organización una fuerte cultura de rendición de cuentas en los presupuestos. El presupuesto de la organización y los presupuestos de proyecto se supervisan regularmente, se adaptan a las nuevas circunstancias y constituyen una referencia clave para la asignación de recursos. Se informa claramente sobre los riesgos y los supuestos subyacentes para guiar la toma de decisiones.</p>
<p>COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO</p>	

5. Sistemas contables

1	<p>Mantenemos libros de contabilidad que registran todos los ingresos y gastos, y garantizan que cada transacción tenga un documento justificativo, pero no sometemos los asientos contables a un proceso de revisión y a veces se dan inexactitudes. Cumplimos con todas las leyes y normativas.</p>
2	<p>Disponemos de una lista única de códigos contables para la organización que se utilizan para analizar cada elemento de transacción. Verificamos la exactitud de los libros de contabilidad al final de cada mes, mediante la comparación de los registros contables con el extracto bancario y el recuento de los saldos de caja.</p>
3	<p>Nuestros procedimientos contables están documentados en un manual de finanzas. Contamos con una lista única códigos contables y transacciones que se clasifican por proyectos o donantes. Hemos establecido un sistema para llevar un registro de las sumas debidas a terceros (por ejemplo, proveedores) y que otros nos deben (por ejemplo, el personal) y las cuentas son elaboradas en base a esta información. Los datos financieros están sujetos a un examen independiente.</p>
4	<p>Nuestros procedimientos contables están documentados en un manual de finanzas, se informa sobre ellos claramente a toda la organización y se aplican de forma coherente. Hay un calendario mensual de rutinas contables. Los directivos comprenden y comparan regularmente la información financiera con el presupuesto y la tienen en cuenta en su proceso de toma de decisiones, y toman medidas correctivas en caso necesario. Siempre cumplimos con los términos y condiciones de los acuerdos de subvención con los donantes.</p>

5	<p>Nuestros sistemas y procedimientos contables son adecuados en relación al tamaño y a la naturaleza de nuestra organización, y los sistemas existentes se comparan favorablemente con organizaciones afines con una estructura similar. Contamos con un calendario de rutinas contables mensuales que excede las necesidades de todo el personal relevante. Los procesos y los resultados del sistema contable se revisan y mejoran regularmente en consonancia con las mejores prácticas. La información financiera es utilizada regularmente por los directivos en la toma de decisiones estratégicas y operativas.</p>
<p>COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO</p>	

6. Información financiera

1	<p>Presentamos cuentas anuales en las que figura el dinero que se ha ingresado en la organización y cómo se ha gastado. Reunimos los requisitos mínimos legales de información.</p>
2	<p>Para cada reunión del órgano de gobierno producimos informes financieros internos básicos que comparan el importe gastado respecto al presupuesto para destacar y explicar las diferencias. También elaboramos informes financieros externos para los donantes.</p>
3	<p>Producimos informes financieros trimestrales internos para los miembros de la junta directiva, que son revisados y discutidos en cada reunión del mismo, y los responsables del presupuesto reciben informes financieros mensuales sobre su área de responsabilidad en los que se compara el gasto real con el presupuesto. Siempre presentamos información financiera a los donantes a tiempo y en el formato adecuado. A veces pedimos su opinión a los miembros de la junta directiva y a los responsables del presupuesto sobre la calidad de nuestros informes financieros, y la tomamos en cuenta.</p>
4	<p>Producimos regularmente informes financieros según las necesidades de las diferentes partes interesadas internas y externas (los miembros de la junta directiva, el equipo de alta dirección, los directores de presupuesto, los donantes) y apoyamos con eficacia la toma de decisiones operativas y estratégicas. Siempre presentamos información financiera a los donantes a tiempo y en el formato adecuado, y los informes financieros y descriptivos están relacionados y son coherentes entre sí. Siempre pedimos su opinión sobre la calidad de nuestros informes financieros a los miembros de la junta directiva y a los responsables del presupuesto, y la tomamos en cuenta. Producimos una cierta información financiera en un formato compatible con la Iniciativa Internacional sobre la Transparencia de la Ayuda (IATI por sus siglas en inglés).</p>

5	<p>Producimos de forma puntual y periódica sólidos informes financieros que cubren las necesidades de los grupos de interés, internos y externos (los miembros de la junta directiva, el equipo de alta dirección, los directores de presupuesto, los donantes) y apoyamos de manera efectiva la toma de decisiones estratégicas y operativas. Nos han comentado que los informes financieros son ampliamente comprendidos por toda la organización y que se utilizan en todos los niveles. Nuestros informes a los donantes son siempre de muy alta calidad. El contenido y uso de los informes financieros se revisa y mejora regularmente en función de las necesidades organizativas y legales. Publicamos la mayor parte de la información financiera en un formato compatible con la Iniciativa Internacional sobre la Transparencia de la Ayuda (IATI por sus siglas en inglés).</p>
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

7. Controles financieros

1	<p>Hemos establecido políticas y procedimientos básicos de control financiero, pero no han sido formalmente documentados.</p>
2	<p>Hemos establecido políticas y procedimientos de control financiero que describen las medidas para salvaguardar los activos, asegurar que los registros contables estén actualizados, y prevenir fraudes o errores.</p>
3	<p>Hemos establecido políticas y procedimientos de control financiero interno que describen claramente las medidas prácticas para proteger los activos, garantizar que los registros contables sean completos, estén actualizados y prevenir fraudes o errores. Contamos con niveles claros de responsabilidad delegada para aquellos que pueden establecer y autorizar pagos, y aquellos que garantizan el cumplimiento de los controles que hemos establecido.</p>
4	<p>Contamos con un sólido sistema de controles financieros internos para salvaguardar los activos, asegurar que los registros contables sean completos, estén actualizados y prevenir fraudes o errores. Contamos con niveles claros de responsabilidad delegada para aquellos que pueden establecer y autorizar pagos, y aquellos que garantizan el cumplimiento de los controles. El sistema se revisa regularmente mediante una auditoría interna de autoevaluación para garantizar que los controles se apliquen con eficacia y se adapten a los cambios en el entorno legal y regulatorio (por ejemplo, la legislación anticorrupción). Nuestros controles financieros incluyen políticas sobre denuncia para el personal.</p>
5	<p>Contamos con un sólido sistema de controles financieros adecuados al tamaño y a la complejidad de nuestra organización en el que las responsabilidades en todos los niveles son claras y fáciles de entender. El sistema se revisa regularmente para garantizar que los controles se apliquen con eficacia, cuando sea posible, mediante un proceso de revisión independiente y que se adapten a los cambios en el entorno legal y regulatorio (por ejemplo, la legislación anticorrupción). Nuestros controles financieros incluyen políticas sobre denuncia para el personal y mecanismos para beneficiarios y otros interesados externos para que puedan elevar quejas de manera confidencial.</p>
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

8. Capacidad del personal

1	No disponemos de personal dedicado exclusivamente a la gestión financiera. El personal puede sentirse incómodo cuando se enfrenta a un tema de gestión financiera.
2	Disponemos de personal de finanzas con las aptitudes y las cualificaciones necesarias para llevar a cabo actividades financieras básicas. Cuando es necesario buscamos asesoramiento externo.
3	Disponemos de personal de finanzas capaz de llevar a cabo una amplia variedad de actividades financieras y de trabajar bien con los directores de presupuestos, dedicado al el seguimiento del presupuesto y procesamiento de pagos. Nuestros directores de presupuesto y el personal relevante del programa están dotados de las aptitudes financieras para la gestión de los presupuestos y la ejecución de los controles.
4	Disponemos de un equipo financiero que incluye a contables cualificados. Nuestro personal de finanzas trabaja bien con los directores de presupuesto en el seguimiento del mismo y en el procesamiento de los pagos. Proporcionan información financiera oportuna a los directores de proyecto, a los altos directivos y a los miembros de la junta directiva. La mayor parte del personal recibe la formación y el apoyo que necesitan para llevar a cabo sus responsabilidades de gestión financiera.
5	Disponemos de un equipo financiero que incluye a contables cualificados con experiencia previa en organizaciones que trabajan a nivel internacional. Nuestro personal financiero proporciona la información financiera oportuna a los directores de presupuesto, a los altos directivos y a los miembros de la junta directiva, y tienen mucha experiencia en ayudar al personal a interpretar y a comprender la información financiera y a usarla en su toma de decisiones operativas. Todo el personal recibe la formación y el apoyo necesario para llevar a cabo sus responsabilidades de gestión financiera.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

Pilar 8: Relaciones externas

1. Estrategia de comunicación

1	Utilizamos algunos métodos para informar de nuestro trabajo. Las comunicaciones son <i>ad hoc</i> y no las planificamos formalmente.
2	Hemos identificado a parte de nuestro público objetivo y estamos explorando diferentes maneras de alcanzarlo. Hemos comenzado a desarrollar un plan de comunicación.
3	Hemos desarrollado un plan de comunicación que incluye a nuestro público objetivo, y los mensajes y canales clave, y hemos elaborado un calendario de comunicación para garantizar que estas sean oportunas y relevantes.

4	Hemos desarrollado una estrategia de comunicación que define a nuestro público objetivo y los mensajes y canales clave. Esto nos permite transmitir mensaje claros a cada público objetivo a través de una serie de canales. Nos comunicamos de manera coherente en nuestro trabajo de recaudación de fondos, educación pública e incidencia política. Las comunicaciones se transmiten en consonancia con nuestro calendario de comunicación.
5	Hemos desarrollado una estrategia de comunicación que define a nuestro público objetivo y nuestros mensajes y canales clave. Esto nos permite adecuar claramente los mensajes a cada público objetivo a través de una serie de canales de acuerdo con las preferencias del público. Nos comunicamos de manera coherente en nuestro trabajo de recaudación de fondos, educación pública e incidencia política. Supervisamos regularmente las respuestas de las partes interesadas a las comunicaciones y modificamos nuestra estrategia al respecto.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

2. Comunicaciones creativas

1	Disponemos de un sitio web con información limitada sobre nuestros programas y nuestra organización.
2	Actualizamos regularmente nuestro sitio web para garantizar que tenga un buen nivel de información y detalles sobre nuestra organización y programas.
3	Actualizamos regularmente nuestro sitio web y buscamos el modo de comunicarnos mediante las redes sociales. Nuestras comunicaciones son bidireccionales: nuestro público objetivo se involucra con nosotros y nosotros con él.
4	Continuamente reconsideramos y buscamos nuevos modos de mejorar el modo en el que usamos la red y los medios digitales, incluyendo las redes sociales. Nuestras comunicaciones son un proceso multidireccional: nuestro público objetivo se involucra con nosotros y con los demás en nuestro nombre.
5	Estamos utilizando las tecnologías de la información de manera creativa para mejorar las comunicaciones con nuestro público objetivo y crear un flujo de información bidireccional. Nuestro sitio web y el uso de los medios digitales, incluyendo las redes sociales, está transformando nuestras relaciones con los públicos objetivos que se involucran con nosotros y con los demás en nuestro nombre. Somos reconocidos por nuestros colegas como líderes en el uso de las nuevas tecnologías.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

3. Medios de comunicación

1	No realizamos el trabajo de los medios de comunicación y cualquier cobertura mediática que recibamos no es generada por nosotros. Tratamos de responder a las preguntas de los medios de comunicación, pero no siempre tenemos la capacidad para hacerlo con eficacia.
2	No tenemos un plan de medios, pero respondemos a las preguntas que nos hacen los medios cuando las recibimos. Reconocemos la importancia de la interacción con los medios de comunicación y estamos empezando a establecer relaciones con contactos clave en los mismos.
3	Tenemos un plan básico de medios, que incluye una breve descripción del procedimiento para responder a preguntas de los medios e identifica a los portavoces internos. Identificamos proactivamente a los contactos clave en los medios y establecemos relaciones con ellos
4	Hemos desarrollado un plan de medios y tenemos un enfoque proactivo con los medios: enviamos regularmente notas de prensa, sobre temas de actualidad relacionados con nuestro trabajo, a nuestros contactos en los medios. Recibimos cobertura en una amplia variedad de medios de comunicación que llegan a un público diverso y analizamos sus efectos. Los
5	Disponemos de una estrategia de medios de comunicación y generamos una cobertura recurrente en una amplia variedad de medios que llegan a una audiencia diversa. Los medios a menudo acuden a nosotros como fuente de información respetada. Podemos demostrar el impacto de nuestro trabajo mediático por nuestra capacidad para alcanzar a nuestro público objetivo e
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

4. Colaboradores

1	Todavía no hemos estudiado cómo podemos utilizar a nuestros colaboradores para promover y apoyar nuestro trabajo.
2	Hemos empezado a desarrollar diversos modos en los que nuestros colaboradores pueden participar en nuestro trabajo y apoyarlo. Las personas a
3	Ofrecemos una variedad de oportunidades para que nuestros colaboradores participen en nuestra organización y la apoyen. Tenemos un pequeño grupo de colaboradores que emprenden acciones con nuestra orientación y ayuda.
4	Somos eficaces captando y reteniendo una base de apoyo comprometida. Nuestros colaboradores se involucran en una serie de actividades para apoyar nuestro trabajo, incluyendo la recaudación de fondos, la incidencia política y la educación pública, y emprenden acciones con un poco de orientación por nuestra parte. Entienden bien nuestra labor y se lo transmiten apasionadamente a otros.

5	<p>Somos extremadamente eficaces en la captación y retención de una amplia base de apoyo comprometida. Nuestros colaboradores se involucran de manera activa y creativa en una amplia variedad de actividades para promover y apoyar nuestro trabajo, incluyendo la recaudación de fondos, la incidencia política y la educación pública y emprenden acciones con un apoyo limitado por nuestra parte. Tienen un conocimiento excelente de nuestra labor, y se lo comunican apasionada y eficazmente a otros. Hacemos el seguimiento del nivel de satisfacción de nuestros colaboradores y realizamos ajustes en función de los resultados.</p>
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

5. Donantes institucionales

1	<p>Recibimos el apoyo financiero de uno o dos donantes. Cumplimos con lo establecido en nuestros acuerdos de subvención sin mucha discusión con el donante</p>
2	<p>Recibimos el apoyo financiero de un pequeño número de donantes y establecemos relaciones de trabajo con algunos miembros del personal de los donantes. Ocasionalmente planteamos cuestiones relevantes para tratar con nuestros</p>
3	<p>Recibimos el apoyo financiero de un grupo básico de donantes y mantenemos buenas relaciones de trabajo con algunos miembros del personal de los donantes. Los donantes a veces consultan a nuestra organización sobre temas relevantes.</p>
4	<p>Recibimos el apoyo financiero de un amplio grupo de donantes y mantenemos buenas relaciones de trabajo con un amplio círculo de empleados de los donantes. Nuestros donantes consultan regularmente a nuestra organización en temas relevantes, y a veces colaboramos para identificar nuestros intereses y objetivos comunes.</p>
5	<p>Recibimos apoyo financiero consistente de un amplio círculo de donantes. Mantenemos relaciones sólidas y bien gestionadas con donantes a nivel institucional, y mantenemos sólidas relaciones con un amplio círculo de personal de los donantes. Influimos en el modo de pensar de nuestros donantes en muchos temas relevantes y colaboramos en la identificación de nuestros intereses y objetivos comunes. Podemos demostrar nuestra influencia en las políticas y prácticas de los donantes.</p>
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

6. Sector privado

1	<p>Todavía no hemos empezado a colaborar con el sector privado o a identificar de qué manera asociarnos con él nos puede aportar un valor añadido.</p>
2	<p>Recibimos el apoyo financiero del sector privado y hemos identificado diversas formas de aumentar nuestro compromiso.</p>

3	Las organizaciones del sector privado nos proporcionan donaciones y apoyo gratuito, y comparten con nosotros sus aptitudes y conocimientos técnicos.
4	Las organizaciones del sector privado nos proporcionan donaciones y apoyo gratuito, y comparten con nosotros sus aptitudes y conocimientos técnicos. Estamos desarrollando algunos modelos de trabajo compartido que son consistentes con nuestra visión y nuestros valores.
5	Disponemos de una estrategia de participación del sector privado y estamos buscando activamente los socios adecuados del sector privado. Las organizaciones del sector privado nos proporcionan donaciones y apoyo gratuito, y comparten con nosotros sus aptitudes y conocimientos técnicos. Hemos desarrollado una serie de objetivos conjuntos y modelos innovadores de trabajo compartido que son consistentes con nuestra visión y nuestros valores. Nuestra colaboración aporta un valor añadido significativo a nuestro trabajo y hemos desarrollado sistemas para medirlo.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

7. Organizaciones de la Sociedad Civil

1	Mantenemos contacto limitado con otras OSC/ONG con objetivos similares y casi nunca compartimos información
2	Mantenemos contactos informales con otras OSC/ONG con objetivos similares. A veces compartimos información.
3	Mantenemos relaciones con otras OSC/ONG con objetivos similares. Hemos comprobado que otros nos consideran una fuente útil de información. Participamos en actividades conjuntas.
4	Mantenemos sólidas relaciones con otras OSC/ONG con objetivos similares. Compartimos conocimientos técnicos e información, y trabajamos para coordinar nuestros esfuerzos. Participamos en actividades conjuntas y a veces las dirigimos.
5	Mantenemos relaciones sólidas y somos respetados por una amplia variedad de OSC/ONG con objetivos similares a los nuestros a nivel nacional e internacional. Compartimos la información relevante y los conocimientos técnicos significativos, y coordinamos nuestros esfuerzos con eficacia. Participamos y con frecuencia tomamos la iniciativa en las actividades conjuntas. Otras OSC/ONG nos consideran un actor clave en el trabajo de colaboración.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

8. Redes

1	No participamos en redes relevantes a nuestros objetivos, pero estamos estudiando cuáles pueden ser relevantes para nuestro trabajo.
2	Nos hemos unido a algunas redes relevantes para nuestros objetivos, pero no participamos activamente.
3	Somos miembros activos de redes y alianzas nacionales que comparten nuestros objetivos y, a veces, trabajamos en proyectos conjuntos con otras organizaciones.
4	Somos miembros activos de las redes y alianzas nacionales e internacionales relevantes que comparten nuestros objetivos. Colaboramos regularmente en proyectos conjuntos con otras organizaciones. Sugerimos nuevas áreas de trabajo en las que colaborar.
5	Jugamos un papel principal estableciendo y facilitando sólidas redes y alianzas, nacionales e internacionales, que comparten nuestros objetivos, y a veces alojando o prestando servicios de secretaría. Colaboramos activamente en proyectos conjuntos y podemos mostrar evidencias significativas de nuestra contribución.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

9. Gobierno

1	Todavía no hemos empezado a identificar o a relacionarnos con los funcionarios gubernamentales.
2	Hemos empezado a identificar a los funcionarios clave del gobierno y a relacionarnos con ellos, y tenemos planes para fortalecer nuestra relación con ellos.
3	Estamos estableciendo unas buenas relaciones informales con funcionarios clave del gobierno. A veces nos invitan a involucrarnos con ellos en temas relevantes.
4	Tenemos sólidas relaciones formales y acceso a funcionarios clave y representantes electos. Regularmente nos invitan a tratar temas relevantes con funcionarios gubernamentales. Tenemos evidencias de que estamos influyendo en las actitudes y los comportamientos, generando algunos cambios en la política y en la práctica.
5	Tenemos sólidas e influyentes relaciones con funcionarios clave, representantes electos y ministros. Nuestras relaciones son a nivel institucional y no se basan solo en mantener una relación con un representante de cada departamento del gobierno. Los funcionarios de los ministerios y otros organismos gubernamentales consideran que tenemos un papel importante en nuestra área de trabajo. Tenemos evidencias de que hemos influido sustancialmente en la política y en la práctica del gobierno.

COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO

10. Comunidad de investigación

1	Todavía no hemos considerado de qué modo sería útil para nuestro trabajo la relación con la comunidad de investigadores que trabajan en nuestra área.
2	Tenemos algunos contactos informales con la comunidad nacional de investigación que trabaja en nuestra área. A veces compartimos información.
3	Se nos reconoce dentro de la comunidad nacional de investigación que trabaja en nuestra área. Participamos en las reuniones y conferencias.
4	Somos respetados dentro de la comunidad nacional de investigación y estamos estableciendo relaciones con miembros de la comunidad de investigación internacional que trabajan en nuestra área. Participamos en reuniones y conferencias conjuntas, y a veces las organizamos, y también participamos en investigaciones conjunta.
5	Somos muy respetados dentro de la comunidad científica nacional e internacional que trabaja en nuestra área. Desempeñamos un importante papel organizando regularmente reuniones y conferencias, participando en ellas, compartiendo datos y participando en investigaciones conjuntas.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

Pilar 9: Seguimiento

1. Cultura

1	Damos poca prioridad a la reflexión y al aprendizaje de nuestras experiencias o de las evidencias (por ejemplo, de las evaluaciones, datos de seguimiento, investigaciones, etc.) de lo que funciona y lo que no funciona en nuestra área de trabajo.
2	Consideramos importante la reflexión y el aprendizaje de nuestras experiencias y de las evidencias (por ejemplo, de las evaluaciones, los datos de seguimiento, la investigación, etc.) de lo que funciona y lo que no funciona en nuestra área de trabajo, pero priorizamos poco tiempo para estas actividades.
3	Promovemos y priorizamos la reflexión y el aprendizaje de nuestras experiencias y de las evidencias (por ejemplo, de las evaluaciones, los datos de seguimiento, la investigación, etc.) de lo que funciona y lo que no funciona en nuestra área de trabajo, y priorizamos el tiempo para ello. Siempre tratamos de actuar de acuerdo con lo que aprendemos.

4	Promovemos activamente la reflexión y el aprendizaje de nuestras experiencias y de las evidencias (por ejemplo, de las evaluaciones, los datos de seguimiento, la investigación, etc.) de lo que funciona y lo que no funciona en nuestra área de trabajo, y los tenemos en cuenta en nuestros planes y volumen de trabajo. Actuamos sistemáticamente de acuerdo con lo que aprendemos.
5	Incentivamos y consideramos una prioridad estratégica la reflexión y el aprendizaje de nuestras experiencias y de las evidencias (por ejemplo, de las evaluaciones, los datos de seguimiento, la investigación, etc.) de lo que funciona y lo que no funciona en nuestra área de trabajo. La reflexión y el aprendizaje han sido priorizadas y modeladas por la alta dirección. Tenemos evidencias de que nuestras actividades y nuestra capacidad organizativa han mejorado (en algunos casos de manera significativa) como resultado de nuestro enfoque sistemático para el aprendizaje y la reflexión.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

2. Sistema

1	Realizamos seguimientos y evaluaciones de forma fragmentada, proyecto por proyecto, en respuesta a los requisitos de los donantes.
2	Realizamos seguimientos y evaluaciones proyecto por proyecto, en respuesta a los requisitos de los donantes. Estamos desarrollando una forma más sistemática de medir productos y resultados.
3	Contamos con un sistema incipiente de evaluación y seguimiento en toda la organización. Medimos los productos y los resultados en la mayor parte de nuestras actividades. Somos capaces de agregar los datos básicos de productos (por ejemplo, número de personas alcanzadas).
4	Hemos establecido un sistema de evaluación y seguimiento en toda la organización, que nos permite medir, usar y compartir los datos sobre productos, resultados e impacto en la mayor parte de nuestras actividades. Lo usamos para apoyar el aprendizaje y la toma de decisiones en los diferentes niveles, y nos permite agregar datos relevantes de productos y resultados de todo nuestro trabajo.
5	Nuestro sistema de seguimiento y evaluación es adecuado al tamaño y a la complejidad de nuestra organización. Esto nos permite medir, usar y compartir los datos de productos, resultados e impacto en todas nuestras actividades. El sistema es ampliamente utilizado para apoyar el aprendizaje y la toma de decisiones en los diferentes niveles, nos permite satisfacer las necesidades de información de diferentes audiencias internas y externas, y nos permite agregar datos relevantes de productos y resultados de todo nuestro trabajo, y demostrar el impacto global del mismo.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

3. Comunicación de los resultados

1	No informamos públicamente de nuestros productos o resultados. Hacemos públicas las evaluaciones solo cuando este es un requisito de los donantes.
2	Informamos públicamente sobre nuestros productos y resultados en un número limitado de actividades. Hacemos públicas las evaluaciones solo cuando este es un requisito de los donantes.
3	Informamos públicamente sobre nuestros productos y resultados en diversas actividades, lo que permite a las partes interesadas ver cómo lo estamos haciendo en relación con los objetivos que nos fijamos. Somos proactivos en hacer públicas algunas evaluaciones.
4	Informamos públicamente sobre nuestros productos, resultados e impactos de una manera coherente que permite ver a los interesados (incluidos los beneficiarios) cómo lo estamos haciendo en relación a los objetivos que nos fijamos. La información que publicamos es representativa de la variedad de nuestras actividades. Siempre hacemos nuestras evaluaciones públicas y a menudo incluimos resúmenes y respuestas de los directivos.
5	Informamos públicamente sobre nuestros productos, resultados e impactos de una manera coherente e interesante, que permite que las partes interesadas (incluidos los beneficiarios) vean cómo lo estamos haciendo en relación con los objetivos que nos fijamos. Los datos que publicamos son representativos de la variedad de actividades que realizamos. Siempre hacemos públicas de manera sistemática las evaluaciones, los resúmenes y las respuestas de los directivos. También incluimos de manera sistemática la opinión de los beneficiarios y/o de nuestros socios sobre nuestro desempeño como parte de nuestra información pública.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

4. Gestión del conocimiento

1	El conocimiento y el aprendizaje no son ampliamente compartidos dentro o fuera de nuestra organización, excepto informalmente.
2	Algunos de nuestros empleados están interesados en el intercambio de conocimientos y en el aprendizaje interno. A veces el conocimiento es compartido de manera informal a través de contactos personales fuera de nuestra organización.
3	Compartimos ampliamente nuestros conocimientos y aprendizaje dentro de la organización, y con una variedad de interesados externos.
4	Compartimos ampliamente nuestros conocimientos y aprendizaje dentro de la organización y externamente estableciendo contactos, difundiendo ampliamente nuestra documentación y contribuyendo a los debates sobre las políticas y prácticas con otras personas que trabajan en nuestra área.

5	Compartimos de forma sistemática nuestros conocimientos y aprendizaje dentro de la organización, y externamente utilizando una variedad de métodos de comunicación interesantes y creativos. Tomamos la iniciativa a la hora de facilitar las discusiones con otras personas que trabajan en nuestra área y tenemos evidencias de que nuestro conocimiento y aprendizaje determinan la política y la práctica de otros.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

5. Innovación

1	Casi nunca nos desviamos de los métodos de trabajo establecidos y experimentamos poco con nuevos enfoques.
2	A veces se innova en nuestra organización, pero no es algo que promueva o apoye activamente.
3	Tratamos de apoyar y promover la innovación y hay evidencias de que se innova. Podemos señalar algunos ejemplos en los que el desarrollo y la aplicación de una nueva idea han conducido a una mejora en nuestras actividades y/o en la capacidad de organización.
4	Tratamos de promover activamente la innovación y hay evidencias de que innovamos con frecuencia. El desarrollo y experimentación de nuevos enfoques han mejorado nuestras actividades y/o la capacidad de la organización.
5	Tenemos una cultura organizativa que apoya y promueve la innovación. Nuestro equipo directivo nos anima a poner a prueba nuestros supuestos y asumir riesgos inteligentes, así como a sentirnos cómodos con la incertidumbre. Tenemos evidencias de que el desarrollo de nuevos enfoques y su experimentación han mejorado (en algunos casos significativamente) nuestras actividades y nuestra capacidad organizativa. Somos una fuente de nuevas ideas para el sector y tenemos evidencias de que otros han adoptado nuestros enfoques o ideas.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

6. Capacidad del personal

1	Reconocemos la importancia del seguimiento y la evaluación, pero muchos empleados no tienen las aptitudes para llevarlas a cabo.
2	Hemos identificado las aptitudes y competencias necesarias para realizar un buen trabajo de seguimiento y evaluación, y estamos buscando el modo de fortalecer la capacidad del personal.

3	Algunos empleados tienen las aptitudes y competencias básicas necesarias para llevar a cabo el seguimiento y evaluación, y estamos tratando de desarrollar la capacidad de los demás. El seguimiento y la evaluación forman parte de los objetivos personales del personal relevante.
4	Todo el personal relevante tiene las aptitudes y competencias necesarias para llevar a cabo un buen trabajo de seguimiento y evaluación, incluyendo el diseño de marcos de seguimiento y evaluación para programas, la recopilación y el análisis de los datos de seguimiento, y la realización y/o encargo de evaluaciones. El seguimiento y la evaluación se incluyen en las revisiones del desempeño del personal relevante.
5	Todo el personal relevante sabe diseñar con seguridad marcos de seguimiento y evaluación para programas, recopilar y analizar los datos de seguimiento, y realizar o encargar evaluaciones, y el seguimiento y la evaluación se incluyen en sus revisiones del desempeño. Todo el personal relevante es un firme y eficaz defensor del seguimiento y de la evaluación, internamente y con nuestros socios.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

Pilar 10: Las relaciones internas

1. Comunicación

1	Con frecuencia no se transmite información importante internamente y a menudo el personal se siente frustrado por no haber sido informado de temas, acontecimientos y decisiones relevantes.
2	Hemos establecido algunos sistemas sencillos para la comunicación interna de informaciones clave. El personal considera que a veces no está suficientemente informado de temas, acontecimientos y decisiones relevantes.
3	Hemos identificado medidas para mejorar nuestra comunicación interna y estamos estableciendo sistemas para permitir el intercambio regular de información. El personal se considera informado de temas, acontecimientos y decisiones relevantes la mayor parte del tiempo.
4	Hemos puesto en marcha sistemas internos de comunicación para facilitar regularmente el diálogo, el aprendizaje y el intercambio de información entre los diferentes grupos de la organización. El personal los usa regularmente. Nuestra comunicación informal es buena. El personal se considera bien informado de temas, acontecimientos y decisiones relevantes.
5	Tenemos una sólida cultura de comunicación abierta. Los sistemas internos de comunicación para el diálogo, el aprendizaje y el intercambio de información funcionan bien en todos los niveles y grupos. El personal es proactivo a la hora de comunicarse entre ellos. Nuestro personal en todos los niveles se considera bien informado de temas, acontecimientos y decisiones relevantes y saben que se les hace partícipes cuando es apropiado.

COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO

2. Colaboración

1	La colaboración entre grupos (departamentos, equipos) en nuestra organización es limitada.
2	Hay una cierta colaboración informal entre grupos (departamentos, equipos) en nuestra organización. A veces surgen problemas debido a la escasa coordinación existente.
3	Los departamentos, equipos y funciones dentro de nuestra organización colaboran regularmente y comparten información y recursos, y la coordinación presenta pocos problemas. Llevamos a cabo una cierta planificación y trabajo conjunto.
4	Los departamentos, los equipos y las diversas funciones dentro de nuestra organización colaboran regularmente y comparten información y recursos. El trabajo y la planificación conjunta han mejorado nuestro impacto y capacidad organizativa.
5	Los departamentos, los equipos y las diversas funciones dentro de nuestra organización trabajan de modo integrado y coherente; se da la libre circulación de ideas, experiencias y lecciones aprendidas entre ellos. El trabajo y la planificación conjunta de manera regular han mejorado (en algunos casos significativamente) nuestro impacto y nuestras capacidades organizativas.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

3. Participación del personal

1	Dependemos del equipo directivo de nuestra organización para la toma de decisiones.
2	Nuestro equipo directivo toma las decisiones. Afirmamos creer en la participación del personal y de los voluntarios, pero no creamos muchas oportunidades para fomentarla.
3	Nuestro equipo directivo fomenta activamente la participación del personal en la toma de decisiones, pero, aparte de los representantes del personal, solo unas pocas personas tienen claro cómo participar.
4	Se fomentan consistentemente las consultas y la mayor parte de nuestro personal sabe cómo y cuándo puede participar, y algunos empleados aprovechan estas oportunidades.

5	Las consultas constituyen una parte integral de nuestra cultura y todo el personal sabe cómo y cuándo puede participar en diferentes estructuras y procesos de toma de decisiones, de forma individual y de manera colectiva. Se aprovechan estas oportunidades activamente y el personal puede describir cómo ha influido en las decisiones en todos los niveles.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

4. Oficinas en los países

1	La comunicación con nuestras oficinas en los países es a veces poco clara e irregular. Nuestras diferentes funciones y responsabilidades no siempre están claras.
2	De vez en cuando tenemos problemas a causa de la deficiente comunicación con las oficinas en los países y estamos tratando de comunicarnos de forma más clara y regular. Estamos clarificando nuestros diferentes roles y responsabilidades.
3	La comunicación con nuestras oficinas en los países es clara y regular. Estamos pensando en cómo evitar que las oficinas en los países se saturen con las solicitudes de información por parte del personal. Nuestras diferentes funciones y responsabilidades están claras. La mayoría de las decisiones se toman en los niveles apropiados.
4	Transmitimos la información relevante a nuestras oficinas en los países con claridad y regularidad. Tenemos un sistema de coordinación de solicitudes de información a las oficinas en los países para evitar que se saturen. Nuestras diferentes funciones y responsabilidades están claras y son comprensibles para ambas partes. Las decisiones se toman siempre en los niveles adecuados.
5	Transmitimos la información relevante a nuestras oficinas en los países con claridad y regularidad. Siempre coordinamos las solicitudes de información a las oficinas en los países para asegurar que no se saturen. Nuestras diferentes funciones y responsabilidades están claras y son comprensibles para ambas partes. Las decisiones se toman siempre en los niveles adecuados y las oficinas en los países son autónomas cuando se considera conveniente.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

5. Afiliados/miembros

1	Todavía no disponemos de una estrategia para la colaboración o comunicación con nuestros afiliados/miembros, pero a veces colaboramos en actividades específicas.
---	---

2	Tenemos claro cómo la comunicación y la colaboración con nuestros afiliados/miembros pueden ayudarnos a alcanzar los objetivos de nuestra organización. Estamos identificando formas adicionales de colaboración en actividades conjuntas.
3	Hemos identificado métodos de comunicación y colaboración con nuestros afiliados/miembros, que están claramente vinculados a los objetivos de nuestra organización. Colaboramos regularmente en una serie de actividades.
4	La colaboración con nuestros afiliados/miembros forma parte de la estrategia de nuestra organización. Colaboramos de manera sistemática en actividades y programas, y aprovechamos nuestros mutuos puntos fuertes, capacidades y conocimientos técnicos lo que añade valor a nuestra organización y también a otros afiliados y a toda la familia/red en su conjunto.
5	La colaboración con nuestros afiliados/miembros constituye una parte crucial de la estrategia de nuestra organización. Colaboramos en una amplia variedad de actividades y programas, y aprovechamos nuestros mutuos puntos fuertes, capacidades y conocimientos técnicos, de una manera innovadora y que añade valor a nuestra organización y también a los afiliados/miembros, y a toda la red en su conjunto. Continuamente realizamos el seguimiento y revisamos el modo en el que colaboramos, y hacemos ajustes en consecuencia.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

Pilar 11: Influencia

1. Estrategia

1	Tomamos las decisiones en nuestra labor de incidencia política caso por caso.
2	Tomamos decisiones en nuestra labor de incidencia política caso por caso, pero estamos empezando a desarrollar un enfoque general de incidencia política para toda la organización.
3	Disponemos de un enfoque global de incidencia política para toda la organización que está incluido en la estrategia de nuestra organización.
4	Disponemos de un enfoque general de incidencia política para toda la organización. La incidencia política es una de nuestras estrategias centrales para generar cambios, y disponemos de un enfoque integrado de incidencia política que conecta diferentes partes de la organización.
5	Disponemos de un enfoque general de incidencia política para toda la organización. La incidencia política es una de nuestras estrategias centrales para generar cambios, y disponemos de un enfoque integrado que conecta diferentes partes de la organización. La alta dirección lidera nuestro trabajo de incidencia política y está firmemente comprometida con el mismo.

COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO

2. Base de las evidencias

1	Usamos fuentes secundarias fácilmente disponibles para sustentar nuestra posición de incidencia política.
2	Usamos fuentes secundarias fácilmente disponibles y las evidencias producidas por la redes de las que formamos parte, para sustentar nuestra posición de incidencia política.
3	Usamos fuentes secundarias (incluyendo las evidencias producidas por la redes de las que formamos parte) y recopilamos una cantidad limitada de datos primarios para sustentar nuestra posición de incidencia política.
4	Usamos una amplia variedad de fuentes primarias y secundarias para sustentar nuestra posición de incidencia política. Siempre que podemos, nos valemos de los puntos de vista de nuestros socios y beneficiarios.
5	Realizamos una investigación (primaria y secundaria) y un análisis de alta calidad para sustentar nuestra posición de incidencia política. Siempre basamos nuestra investigación en los puntos de vista de nuestros socios y beneficiarios. Con frecuencia otros hacen uso de nuestra investigaciones.

COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO

3. Análisis del contexto

1	Nuestros conocimientos del contexto político de nuestro trabajo de incidencia política son limitados.
2	Tenemos un conocimiento básico del contexto político de nuestro trabajo de incidencia política y hemos identificado nuestros destinatarios y audiencias clave.
3	Conocemos bien el contexto político de nuestro trabajo de incidencia política. Hemos identificado a los destinatarios y audiencias clave, y hemos delineado las funciones de otros actores que trabajan en el área.
4	Tenemos un excelente conocimiento del contexto político de nuestro trabajo de incidencia política. Conocemos bien a nuestros destinatarios y audiencias clave, y hemos delineado las funciones e intereses de otros actores que trabajan en el área.

5	Tenemos un excelente conocimiento del contexto político de nuestro trabajo de incidencia política. Tenemos un conocimiento detallado de nuestros destinatarios y audiencias clave, entendemos sus posiciones, y hemos delineado las funciones e intereses de otros actores que trabajan en el área. Sabemos cómo mantenernos al día de los acontecimientos políticos y cómo explorar futuros escenarios.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

4. Planificación

1	Tenemos planes para nuestro trabajo de incidencia política, pero a veces no están claras las relaciones entre nuestras actividades y nuestros objetivos.
2	Tenemos planes para nuestro trabajo de incidencia política que resumen claramente los objetivos y las actividades relacionadas.
3	Tenemos planes para nuestro trabajo de incidencia política que identifican los resultados a corto y a largo plazo que se necesitan para lograr el impacto deseado, las actividades que hemos de llevar a cabo para generar estos cambios y los indicadores para realizar el seguimiento del progreso. Tratamos de consultar la planificación con nuestros socios y aliados.
4	Tenemos planes para nuestro trabajo de incidencia política que identifican los resultados que se necesitan a corto y a largo plazo para lograr el impacto deseado, las actividades que hemos de llevar a cabo para generar estos cambios, cómo nuestro trabajo se relaciona con las actividades de otros actores, nuestros supuestos y los indicadores para realizar el seguimiento del progreso. Siempre consultamos la planificación de forma conjunta con nuestros socios y aliados.
5	Tenemos planes para nuestro trabajo de incidencia política que identifican claramente los resultados que se necesitan obtener a corto y a largo plazo para lograr el impacto deseado, las actividades que hemos de llevar a cabo para generar estos cambios, cómo nuestro trabajo está relacionado con las actividades de otros actores, nuestros supuestos y los indicadores para hacer el seguimiento de los progresos. Llevamos a cabo nuestra planificación de forma conjunta con nuestros socios y aliados, está basada en la experiencia y el aprendizaje, y se modifica continuamente en base a nuevos acontecimientos.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

5. Seguimiento y aprendizaje

1	Realizamos el seguimiento de los productos en una parte de nuestro trabajo de incidencia política. Casi nunca tenemos tiempo de revisar los datos de seguimiento y utilizarlos para sustentar la toma de decisiones.
---	--

2	Realizamos el seguimiento de los productos en la mayor parte de nuestro trabajo de incidencia política. Tratamos de dedicar tiempo a revisar los datos de seguimiento y los utilizamos para sustentar nuestras decisiones.
3	Realizamos el seguimiento de los productos de todo nuestro trabajo de incidencia política, y de los resultados de la mayor parte de nuestro trabajo de incidencia política. Dedicamos tiempo a la revisión de los datos de seguimiento y los usamos para
4	Realizamos el seguimiento de los productos y de los resultados de todo nuestro trabajo de incidencia política. Recopilamos datos de una variedad de fuentes y perspectivas, y triangulamos los resultados. Siempre dedicamos tiempo a revisar los datos de seguimiento y los usamos para sustentar nuestra toma de decisiones.
5	Realizamos el seguimiento de los productos y de los resultados de todo nuestro trabajo de incidencia política. Recopilamos datos de diversas de fuentes y perspectivas, y triangulamos los resultados. Discutimos sistemáticamente los datos de seguimiento con nuestros principales socios y aliados, los utilizamos para sustentar nuestra toma de decisiones y la suya, y para revisar y actualizar nuestros conocimientos de cómo se producen los cambios.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

6. Evaluación y aprendizaje

1	Solo realizamos evaluaciones de nuestro trabajo de incidencia política cuando un donante lo requiere. Los hallazgos de las evaluaciones rara vez influyen en la futura planificación del trabajo de incidencia política.
2	Solo realizamos evaluaciones de nuestro trabajo de incidencia política cuando un donante lo requiere. Tratamos de dedicar tiempo a reflexionar sobre los hallazgos. A veces tomamos medidas en base a los hallazgos.
3	Llevamos a cabo evaluaciones de nuestro trabajo de incidencia política cuando los donantes lo requieren, pero las consideramos oportunidades importantes para entender y mejorar nuestro trabajo. Siempre revisamos las evaluaciones y actuamos de acuerdo con los hallazgos.
4	Evaluamos nuestro trabajo de incidencia política cada vez que disponemos de los recursos para hacerlo (no solo cuando los donantes lo requieren). Al llevar a cabo las evaluaciones del trabajo de incidencia política siempre definimos claramente las preguntas de evaluación y nos aseguramos de usar los métodos adecuados para responderlas. Analizamos sistemáticamente las evaluaciones, tomamos medidas en base a los hallazgos, y las tenemos en cuenta a la hora de diseñar nuevos trabajos de incidencia política.

5	Evaluamos nuestro trabajo de incidencia política siempre que podemos y buscamos activamente recursos para financiarlo (por ejemplo, mediante la solicitud de fondos para la investigación, las alianzas con académicos, etc.). Al llevar a cabo las evaluaciones del trabajo de incidencia política siempre definimos un número limitado de preguntas de evaluación claras y nos aseguramos de que se usen los métodos adecuados para responderlas. Revisamos sistemáticamente las evaluaciones, tomamos medidas en base a los hallazgos y los tenemos en cuenta a la hora de realizar nuevos trabajos de incidencia política. Los resultados siempre se discuten con los socios y los aliados, y son compartidos ampliamente con los demás.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

7. Capacidad del personal

1	Todavía no hemos identificado las aptitudes necesarias para realizar un buen trabajo de incidencia política.
2	Hemos identificado las aptitudes y conocimientos necesarios para realizar una buen trabajo de incidencia política en nuestra área, y estamos buscando la manera de fortalecer la capacidad del personal.
3	Algunos empleados tienen las aptitudes y conocimientos básicos necesarios para realizar un buen trabajo de incidencia política en nuestra área, y estamos tratando de fortalecer la capacidad de los demás.
4	Todo el personal relevante tiene las aptitudes y conocimientos necesarios para realizar un buen trabajo de incidencia política en nuestra área, incluyendo la formulación de políticas, la colaboración, la comunicación, la movilización, la influencia, y la realización de seguimientos y evaluaciones. El personal conoce bien las políticas y los objetivos específicos relativos a nuestro trabajo de incidencia política.
5	Todo el personal relevante tiene sólidas habilidades y conocimientos en trabajos de incidencia política, incluyendo la formulación de políticas, la colaboración, la comunicación, la movilización, la influencia y la realización de seguimientos y evaluaciones, y puede adaptar estas aptitudes a múltiples contextos. Algunos miembros de nuestro personal son reconocidos expertos en las políticas y los objetivos específicos relacionados con las labores de incidencia política.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

8. Colaboración

1	Rara vez compartimos información con otros actores que tienen objetivos de incidencia política similares.
---	---

2	Mantenemos contactos informales con otros actores que tienen objetivos de incidencia política similares. A veces compartimos información.
3	Mantenemos relaciones con otros actores que tienen objetivos de incidencia política similares. Otros nos consideran una fuente útil de información. Participamos en actividades conjuntas.
4	Mantenemos sólidas relaciones con otros actores que tienen objetivos de incidencia política similares. Compartimos conocimientos técnicos e información y trabajamos para coordinar nuestros esfuerzos. Participamos y a veces tomamos la iniciativa en las actividades conjuntas.
5	Mantenemos sólidas relaciones con una amplia variedad de actores con objetivos de incidencia política similares que nos respetan. Compartimos todos los conocimientos e información, y coordinamos nuestros esfuerzos con eficacia. Participamos y con frecuencia, tomamos la iniciativa en las actividades conjuntas. Se nos considera un agente clave como colaborador en incidencia política.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

9. Movilización Pública

1	Avisamos a nuestros colaboradores de acciones organizadas por otras organizaciones.
2	Estamos identificando formas de movilizar a la opinión pública a favor de nuestros objetivos de incidencia política.
3	Hemos tenido algo de éxito en la movilización de la opinión pública en apoyo de nuestros objetivos de incidencia política. Tenemos un pequeño grupo de colaboradores que emprenden acciones con nuestra dirección y ayuda en apoyo de nuestros objetivos de incidencia política.
4	Somos capaces de movilizar a la opinión pública en apoyo de nuestros objetivos de incidencia política. Contamos con una base de apoyo que lleva a cabo acciones en apoyo de nuestros objetivos de incidencia política con limitado apoyo por nuestra parte, e incluye a personas que pueden hablar confidencialmente sobre nuestro tema con responsables de la toma de decisiones.
5	Somos capaces de movilizar a la opinión pública en apoyo de nuestros objetivos de incidencia política a escala y en colaboración con otras organizaciones. Contamos con una amplia base de apoyo que lleva a cabo acciones en apoyo de nuestros objetivos de incidencia política con ayuda limitada por nuestra parte, e incluye personas que pueden hablar confidencialmente sobre nuestro tema con responsables de la toma de decisiones. Los responsables de la toma de decisiones afirman que nuestra movilización pública ha tenido influencia.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

10. Participación de los beneficiarios

1	Informamos a los beneficiarios y a los socios sobre nuestro trabajo de incidencia política, pero todavía no los hemos involucrado en su diseño o implementación. Basamos nuestro trabajo de incidencia política en nuestra percepción de las necesidades de los beneficiarios.
2	A veces consultamos informalmente a los beneficiarios y a los socios cuando estamos diseñando e implementando nuestro trabajo de incidencia política. Existe una relación clara entre las necesidades de nuestros beneficiarios y nuestro trabajo de incidencia política.
3	Consultamos formalmente a los beneficiarios y a los socios sobre el diseño y la implementación de nuestro trabajo de incidencia política, y ellos por su parte participan en algún momento en la ejecución de nuestras actividades de incidencia política. Trabajamos conjuntamente con los beneficiarios para identificar las prioridades de incidencia política.
4	Los beneficiarios y socios desempeñan un papel activo en el diseño, ejecución y seguimiento de nuestro trabajo de incidencia política. Nuestro trabajo de incidencia política viene determinado por las prioridades de nuestros beneficiarios.
5	Los beneficiarios y socios asumen con nuestro apoyo el liderazgo en el diseño, implementación y seguimiento de nuestro trabajo conjunto de incidencia política. Nuestro trabajo de incidencia política viene determinado por las prioridades de nuestros beneficiarios y se presta especial atención a las voces de los más marginados.
COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO	

11. Influencia Política

1	Nuestro trabajo de incidencia política es incipiente. Todavía no hemos empezado a identificar y relacionarnos con los responsables de la toma de decisiones o a influir en ellos.
2	Hemos empezado a identificar y a relacionarnos con los responsables de la toma de decisiones, aunque todavía no hemos observado ningún cambio en su actitud o comportamiento como resultado de nuestro trabajo de incidencia política.
3	Hemos empezado a observar cambios en la actitud y el comportamiento de los responsables de la toma de decisiones, como resultado de nuestro trabajo de incidencia política. A veces nos invitan a relacionarnos con los responsables de la toma de decisiones en nuestro tema de incidencia política.
4	Tenemos evidencias de que nuestro trabajo de incidencia política está influyendo en las actitudes y comportamientos de los responsables de la toma de decisiones, lo que ha generado algunos cambios en la política y en la práctica. Estamos estableciendo sólidas relaciones con algunos responsables de la toma de decisiones y nos invitan regularmente a involucrarnos con ellos.

5

Tenemos evidencias de que nuestro trabajo de incidencia política ha influido sustancialmente en la actitud y el comportamiento de los responsables de la toma de decisiones, lo que ha generado cambios en la política y en la práctica. Mantenemos sólidas relaciones con responsables clave de la toma de decisiones y nos invitan regularmente a involucrarnos con ellos y ayudar a desarrollar agendas políticas.

COMENTARIOS O DOCUMENTACIÓN DE APOYO