

## Herramienta de Mapeo Organizacional

La Herramienta de Mapeo Organizacional (OMT, por sus siglas en inglés) fue creada para ayudar al personal de una organización a reflexionar sobre sus fortalezas y a identificar las áreas en las cuales es necesario reforzar sus capacidades, todo mediante una discusión amplia y participativa. La presente encuesta ofrece una oportunidad para reflexionar sobre su organización en su totalidad, preguntando cuáles aspectos funcionan bien y cuáles podrían mejorarse. Asimismo, ayuda a señalar de manera colectiva las áreas prioritarias para mejorar y establece los pasos a tomar para abordarlas<sup>1</sup>.

La Herramienta de Mapeo Organizacional tiene como fin ser útil a organizaciones de diversas dimensiones y niveles de capacidad<sup>2</sup>, desde organizaciones pequeñas o recién fundadas hasta aquellas que están más establecidas y poseen estructuras más complejas. La OMT puede ser utilizada por organizaciones de todo el mundo. **Teniendo en cuenta la diversidad de tipo de organizaciones y de contextos específicos, como regla general, es posible que algunos o varios puntos de la herramienta deban ser levemente adaptados para ser relevantes a cada situación particular.**

Favor notar que, **en casos de coaliciones, alianzas o redes**, se recomienda utilizar una OMT distinta, diseñada específicamente para este tipo de entidades (OMT-CAN, por sus siglas en inglés). Sin embargo, la presente OMT puede ser la adecuada para su grupo si se considera una organización “híbrida”. Es decir, si su organización tiene membresía (tanto individuos como organizaciones), pero opera principalmente como una entidad única. Esto podría significar, por ejemplo, que cuenta con una misión y visión consolidada que va más allá de las de las organizaciones que la integran; con una identidad distintiva; con una dirección ejecutiva y un equipo de trabajo considerable; con estrategias de recaudación de fondos y de comunicación distintas de sus integrantes, etc.

El objetivo es que la completen todas las personas integrantes del equipo –aquellas encargadas de programas y de las áreas administrativas / financieras– y, según el caso, integrantes relevantes del principal órgano de gobierno de la organización (a veces conocido como el Consejo Directivo, Directorio, Junta, Mesa o Comisión Directiva), ya que la diferencia de perspectivas es valiosa para comprender las fortalezas de su organización y las áreas que pueden enriquecerse.

El proceso se desarrolla mejor con facilitación externa al personal u órgano de gobierno. El ejercicio puede ocurrir de dos formas: las personas participantes completan la encuesta de manera individual antes de la primera sesión de trabajo, o la completan durante la reunión en sí. La persona encargada de la facilitación le indicará si la debe completar antes de la sesión de trabajo o no. **Si la completa antes, por favor sólo hacerlo hasta el final de la sección sobre Dirección Ejecutiva, es decir, la mitad de la página 54 inclusive.** El resto lo completará una vez que la persona a cargo de la facilitación se lo indique durante la sesión.

---

<sup>1</sup> Agradecemos a Kimberly Freeman Brown de KFB Consulting y a Allison Porter del Alvarez Porter Group por su cuidadosa y detallada revisión y retroalimentación a esta versión actualizada de la herramienta.

<sup>2</sup> Utilizamos el término “capacidad” para referirnos a la combinación de capacidades, habilidades y competencias.

## Algunos puntos a tener en cuenta:

- Por favor no se concentre demasiado en las clasificaciones o “calificaciones” específicas. Lo que importa es captar su perspectiva sobre el nivel en que su organización se encuentra. El principal valor de la herramienta yace en la discusión colectiva.
- Para algunas preguntas, puede que esté parcialmente de acuerdo o en desacuerdo con las descripciones de los niveles. Favor escoger una calificación ponderando las fortalezas y áreas de mejora generales en esa subcategoría. Si cree que ninguna de las descripciones de los niveles se ajusta a la situación de su organización, puede escoger el círculo ubicado entre dos niveles (por ejemplo, “básico” y “moderado”) para indicar que su organización se encuentra entre medio de los dos.
- Recuerde que no se puede esperar que una organización posea un nivel “sólido” en todas las categorías. Sin embargo, todas las organizaciones tienen fortalezas sobre las cuales se puede construir y crecer.
- Por favor utilice el recuadro de “Comentarios” al final de cada sección para explicar sus clasificaciones, especialmente si considera que la descripción ofrecida no se ajusta totalmente a la situación de su organización. Estas anotaciones pueden ser informales y servir como recordatorio personal a la hora de participar en la discusión colectiva. Los comentarios son para su uso individual y no serán vistos o solicitados por la persona que facilita.
- Por favor no pregunte a sus colegas sobre sus respuestas a la encuesta antes de Usted completarla. Las respuestas deberían ser propias e individuales –habrá tiempo para compartir sus impresiones más adelante en el ejercicio.
- Si cree que una pregunta no aplica o siente que no tiene suficiente información para responderla, puede saltarla. Pero si cree que una pregunta podría aplicar si fuera reformulada, anótelos en la sección de “Comentarios”, junto con su respuesta a la reformulación. Se le invita a hacer su mayor esfuerzo para contestar las preguntas en base a su propio conocimiento.

La persona encargada de la facilitación ayudará al equipo de la organización a llegar a una calificación consensuada para cada subcategoría. Nuevamente, por favor espere para completar el ejercicio sobre prioridades hasta que se lo pida la facilitación, luego de haber determinado las calificaciones consensuadas de manera colectiva. En ese momento, se les pedirá completar –de forma individual– el ejercicio sobre prioridades de fortalecimiento organizacional que se encuentra al final de la encuesta, estableciendo su primera, segunda y tercera prioridad.

La única excepción es la sección sobre Dirección Ejecutiva. Esta sección y la pregunta final deberán ser completadas de forma anónima por cada participante y luego entregadas a la persona a cargo de la facilitación, quien identificará una calificación de consenso entre todas las respuestas recibidas por escrito.

La facilitación luego guiará al grupo en la realización del ejercicio para identificar las prioridades colectivas de fortalecimiento de su organización. El próximo paso será discutir las mejores maneras de concretar los cambios que han sido priorizados, lo cual servirá de insumo para definir resultados esperados, estrategias, cronograma y responsables del seguimiento a las distintas acciones.

Dado que este proceso le pertenece, su organización podrá determinar cómo comparte los resultados con entidades externas. Una vez completada la encuesta a través del ejercicio colectivo, la facilitación externa la compartirá con el liderazgo de la organización, quienes revisarán el documento y determinarán cuales aspectos, si alguno, serán compartidos externamente. ¡Gracias por dedicar su tiempo y compartir sus perspectivas!<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Una nota sobre el lenguaje inclusivo o lenguaje no binario. "Por 'lenguaje inclusivo en cuanto al género' se entiende la manera de expresarse oralmente y por escrito sin discriminar a un sexo, género social o identidad de género en particular y sin perpetuar estereotipos de género". Para propósitos de este documento, nos referimos y adaptamos las siguientes orientaciones de las Naciones Unidas: <https://www.un.org/es/gender-inclusive-language/#::~:~:text=Por%20%20E2%80%9Clenguaje%20inclusivo%20en%20cuanto,sin%20perpetuar%20estereotipos%20de%20g%C3%A9nero>. En tanto se trata de un documento escrito, y dado que la utilización de la "e" aún está en proceso diverso de aceptación y uso en distintos países hispano-hablantes, en casos puntuales se utiliza la "x" para incluir a personas no binarias.

## 1. Misión y estrategia

### a. Misión y visión

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay una misión o visión escrita y no hay un conjunto de valores compartidos que dirijan el trabajo.	La misión y la visión están escritas, pero no son precisas. Muchas personas en la organización no pueden explicarlas.	Hay una clara expresión de la misión y la visión de la organización. Si bien podrían ser más específicas, muchas personas del equipo las conocen y dicen estar comprometidas con ellas.	Hay una expresión clara, específica y convincente de la misión de la organización y una visión inspiradora. Las personas integrantes del equipo y del máximo órgano de gobierno están totalmente comprometidas con ellas.

### b. Objetivos y resultados

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Los objetivos y los resultados esperados del trabajo programático de la organización no están articulados.	Se ha(n) establecido objetivo(s) a largo plazo, pero no son concreto(s) o alcanzable(s) y no hay resultados esperados a más corto plazo. Pocxs integrantes del personal y del máximo órgano de gobierno pueden explicarlos.	Hay objetivo(s) y resultados esperados claros, pero no se pueden evaluar fácilmente. Si bien la mayoría en la organización los conoce, no funcionan como guía para el trabajo programático y operativo.	Objetivo(s) estratégicos claro(s) y resultados alcanzables que se pueden evaluar son conocidos en toda la organización. Funcionan como guía para el trabajo programático y operativo.

### c. Poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión<sup>4</sup>

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Los temas de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión vinculados con factores relevantes a nuestra organización no están expresados como parte de nuestra misión, visión, objetivos, resultados esperados o prioridades organizacionales.	Se discuten temas de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión vinculados con factores relevantes como parte de nuestra misión, visión y / u objetivos de forma general. Falta enfoque y resultados esperados concretos hacia donde apuntar nuestras acciones.	Existen claros objetivos y resultados esperados vinculados con factores relevantes sobre poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión, pero nuestro trabajo es inconsistente. Si bien la mayor parte de nuestra organización los conocen y se basan en un cierto análisis compartido de impacto diferenciado, no hay mecanismos para rendir cuentas al respecto. Poco análisis de impacto diferenciado en diferentes comunidades y sectores.	Existen claros objetivos y resultados esperados vinculados con factores relevantes para nuestra misión y visión sobre temas de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión. Estos son conocidos por toda la organización y se reflejan en nuestra cultura interna y en nuestro trabajo externo. Están basados en un análisis estratégico sobre el impacto diferenciado de nuestro abordaje en distintas comunidades y sectores.

<sup>4</sup> Dependiendo del contexto, algunos factores relevantes sobre el poder, el privilegio, la equidad y la inclusión para su organización pueden estar vinculados con el género, la identidad de género, la orientación sexual, la raza, el estatus socioeconómico, la educación, la etnia, la nacionalidad, la casta, el idioma, la religión, la edad, la discapacidad física o mental, entre otros.

## 1. Misión y estrategia (continuación)

### d. Pensamiento y planificación estratégicos

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay un plan estratégico escrito y el trabajo de la organización es disperso con escasa sinergia entre los proyectos.	Hay cierto pensamiento estratégico y un plan escrito, pero no funciona como guía para el trabajo de la organización. Pocas veces nos referimos al plan.	Existe un amplio pensamiento estratégico y un plan que funciona como guía general para el trabajo programático y operativo. El plan no siempre sirve de base en la toma de decisiones, ni se lo revisa regularmente para adaptarlo a desafíos y oportunidades emergentes.	Hay una clara visión estratégica conocida y apropiada por todos. El plan estratégico está bien enfocado en los resultados e impacto deseados y sirve de guía en la toma de decisiones. La organización regularmente revisa y ajusta su pensamiento estratégico en función de nuevos desafíos y oportunidades para asegurar alineación con el plan.

### e. Participación en definir estrategias

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La organización no hace partícipe a un grupo diverso de personas internas y externas en conversaciones sobre estrategia, las cuales impactan la dirección del trabajo y la asignación de recursos.	La organización hace partícipe, de manera inconsistente y / o <i>ad hoc</i> , a un grupo diverso de personas internas y externas en conversaciones sobre estrategia, las cuales impactan la dirección del trabajo y la asignación de recursos.	La organización frecuentemente hace partícipe a un grupo diverso de personas internas y externas en conversaciones sobre estrategia, las cuales impactan la dirección del trabajo y la asignación de recursos.	La organización hace partícipe, de manera intencional y consistente, a un grupo diverso de personas internas y externas en conversaciones para establecer su estrategia, las cuales impactan la dirección del trabajo y la asignación de recursos. <sup>5</sup>

<sup>5</sup> La diversidad debe definirse en función de los factores relevantes para la organización seleccionados anteriormente.

## 1. Misión y estrategia (continuación)

### f. Habilidades para manejar cambios internos

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La organización no cuenta con capacidades para gestionar cambios internos ni se adapta a cambios en el contexto de manera inclusiva.	La organización no siempre previene, planifica o implementa cambios internos en función de cambios en el contexto. Tampoco lo hace de forma inclusiva.	La organización frecuentemente gestiona cambios internos de forma idónea y generalmente se adapta a cambios en el contexto, aunque no siempre de manera estratégica, inclusiva y / o intencional para generar apropiación y apoyo al cambio.	La organización se transforma y adapta internamente a cambios en el contexto de manera efectiva, estratégica, oportuna e inclusiva, generando apropiación y apoyo al cambio.

## 1. Misión y estrategia (continuación)

**Comentarios:**

## 2. Trabajo programático

### a. Armonización de misión y programas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Los proyectos no están directamente vinculados a la misión o a los objetivos. La mayor parte del trabajo son proyectos únicos e independientes que no están integrados entre sí.	La mayor parte de los proyectos puede vincularse a la misión y a los objetivos, pero es difícil para la organización definir lo que abarca su misión. Los proyectos funcionan sin relacionarse entre sí.	Hay proyectos específicos que están integrados en programas bien definidos y coherentes con la misión y los objetivos de la organización. Los programas tienden a funcionar sin relacionarse entre sí.	Todos los programas están bien definidos y en plena armonía con la misión y los objetivos. Los programas están integrados entre sí y funcionan y se consultan para maximizar la eficacia.

### b. Planificación programática

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La planificación programática rara vez ocurre, no incluye un análisis de oportunidades y necesidades, ni involucra al equipo u otros grupos relevantes.	Existe la planificación programática, pero no incluye un análisis formal de oportunidades y necesidades, ni involucra al equipo u otros grupos relevantes de manera adecuada.	La planificación programática regularmente se basa en un análisis de oportunidades y necesidades y por lo general incluye objetivos medibles, estrategias, acciones y cronogramas. El equipo y los grupos relevantes pueden o no brindar aportes al plan.	Los programas se diseñan sobre la base de análisis documentado de oportunidades y necesidades e incluyen objetivos medibles, estrategias, acciones y cronogramas. El equipo y los grupos relevantes son partícipes del proceso de planeación y se apropian del mismo. Hay planes de contingencia que anticipan el impacto de cambios significativos en el contexto.

## 2. Trabajo programático (continuación)

### c. Inclusión de grupos marginados

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Los grupos marginados y / o las comunidades con las cuales se trabaja no influyen la toma de decisiones sobre los programas que les impactan.	Los grupos marginados y / o las comunidades con las cuales se trabaja a veces son consultadas y sus aportes tienen poco impacto en la toma de decisiones sobre programas.	Los grupos marginados y / o las comunidades con las cuales la organización trabaja son frecuentemente consultadas e impactan la toma de decisiones sobre programas.	Las voces de grupos marginados y / o de las comunidades con las cuales la organización trabaja son consultadas de manera proactiva y tienen una clara influencia en la programación.

**Por favor indique cuáles grupos considera marginados.**

Los ejemplos podrían incluir mujeres, mujeres rurales, personas con discapacidad, comunidades indígenas, integrantes de ciertas castas o grupos étnicos, personas afro-descendientes, personas trans, personas disidentes de género, etc.



## 2. Trabajo programático (continuación)

**Comentarios:**

## 3. Aprendizaje y evaluación

### a. Evaluación de programas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No se conduce una evaluación de los programas.	La evaluación de los programas es inconsistente. No está vinculada a las prioridades de la organización, su teoría de cambio o sus objetivos de aprendizaje. No incorpora suficientemente los aportes de las comunidades con las cuales se trabaja. La información no guía la toma de decisiones estratégica o el aprendizaje organizacional.	La evaluación de los programas ocurre, pero no está claramente vinculada a las prioridades de la organización, su teoría de cambio o sus objetivos de aprendizaje, ni incorpora suficientemente los aportes de las comunidades con las cuales se trabaja. Esta información puede o no utilizarse para la toma de decisiones estratégicas o el aprendizaje organizacional.	Existe una evaluación sistemática de los programas que se define generalmente por las prioridades de la organización, la retroalimentación de las comunidades con las cuales se trabaja, su teoría de cambio y / o sus objetivos de aprendizaje. Los aprendizajes de la evaluación brindan información relevante que facilita la toma de decisiones estratégica y el aprendizaje organizacional.

### b. Recopilación y análisis de datos

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay un sistema formal de recopilación y análisis de datos sobre el rendimiento de los proyectos.	Hay un sistema rudimentario para recopilar y analizar datos, pero no se utiliza regularmente. Podría ser considerado demasiado complejo y / o poco útil para monitorear el rendimiento de los proyectos.	Se utilizan sistemas de recopilación y análisis de datos, pero se podrían mejorar en términos de diseño, relevancia y utilidad para las personas usuarias. La evidencia recopilada brinda cierta información útil para monitorear avances hacia los resultados esperados.	Los sistemas de recopilación y análisis de datos están efectivamente integrados en el trabajo de la organización y son considerados relevantes y útiles para las personas usuarias. La evidencia recopilada brinda información útil para monitorear avances hacia los resultados esperados.

## 3. Aprendizaje y evaluación (continuación)

### c. Perspectiva de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión<sup>6</sup>

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Los factores de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión no se toman en cuenta a la hora de evaluar nuestra cultura y nuestras prácticas internas o el abordaje y los resultados esperados del trabajo externo.	Hay cierto reconocimiento de la necesidad de contar con métricas específicas para evaluar factores de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión en el trabajo externo y / o en la cultura y prácticas internas, pero su uso es extremadamente limitado.	Se cuenta con algunas métricas específicas para evaluar factores de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión en el trabajo externo y / o cultura y prácticas internas, pero éstas aún no ayudan a afinar nuestros esfuerzos en esta área.	La organización analiza su cultura, sus prácticas internas y su trabajo externo, tomando en cuenta factores de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión, de manera efectiva y consistente.

### d. Influencia de la evaluación en la organización

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay interés en la reflexión y en el aprendizaje y no existe expectativa de que se utilizará la evidencia para refinar estrategias y mejorar prácticas.	Hay poco interés en la reflexión y en el aprendizaje y muy pocos recursos disponibles para asegurar que ocurra regularmente. Se utiliza poca evidencia para refinar estrategias y mejorar prácticas.	Hay interés en la reflexión y en el aprendizaje, pero pocos recursos disponibles para asegurar que ocurra regularmente. Existen mejoras en estrategias y prácticas basadas en la evidencia, aunque ocurren de manera inconsistente.	Existe una cultura de reflexión y aprendizaje y se utilizan recursos disponibles para asegurar el aprendizaje basado en la evidencia y en la experiencia. Los aprendizajes llevan a mejoras en estrategias y se comparten a nivel interno y externo.

<sup>6</sup> Dependiendo del contexto, algunos factores relevantes sobre el poder, el privilegio, la diversidad, la equidad y la inclusión para su organización pueden estar vinculados con el género, la identidad de género, la orientación sexual, la raza, el estatus socioeconómico, la educación, la etnia, la nacionalidad, la casta, el idioma, la religión, la edad, la discapacidad física o mental, entre otros. Por favor, indique en la sección de Comentarios cuáles considera que son factores relevantes.

## 3. Aprendizaje y evaluación (continuación)

**Comentarios:**

## 4. Incidencia en políticas públicas

### a. Estrategia de incidencia

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Ejercer influencia sobre quienes formulan políticas públicas o exigir la rendición de cuentas no forman parte del trabajo de la organización.	Ejercer influencia sobre quienes formulan políticas públicas o exigir la rendición de cuentas a través de la construcción de una masa crítica de influencia relevante es importante para el trabajo de la organización, pero no se hace de forma sistemática.	Ejercer influencia sobre quienes formulan políticas públicas o exigir la rendición de cuentas es parte de la estrategia central de la organización, pero no siempre se basa sobre una estrategia coherente que construye una masa crítica relevante.	Se aplica una estrategia sofisticada de incidencia que construye una masa crítica relevante para ejercer influencia de manera proactiva y reactiva sobre quienes formulan políticas públicas, o exigir la rendición de cuentas por parte de grupos clave.

### b. Participación política

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La participación política no es una estrategia de la organización	La participación política es una estrategia de la organización, pero se conduce de manera <i>ad hoc</i> , parcialmente basada en un análisis de contexto. No involucra suficientemente (en cantidad y / o tipo) a sectores internos y externos para construir el poder necesario para ganar.	La participación política es mayormente proactiva y estratégica, y responde a y se informa en gran parte de un análisis de cómo "ganar". Podría involucrar a un mayor número y / o diversidad de personas en una gama más amplia de actividades.	La participación política de la organización se conduce de manera proactiva y estratégica. Responde a, y está informada por, un análisis de cómo "ganar". La organización hace partícipe a un gran número y diversidad de personas en una amplia gama de actividades.

### c. Acceso a sectores de poder

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay disposición, habilidades o contactos para participar en discusiones importantes sobre políticas públicas o rendición de cuentas.	Hay cierta disposición y habilidades para participar en discusiones sobre políticas públicas o rendición de cuentas, pero la organización no posee los contactos para ejercer influencia (o viceversa)	Hay disposición y habilidades y algunos contactos para ejercer influencia en discusiones sobre políticas públicas / rendición de cuentas, pero estos aspectos deben ser fortalecidos.	Integrantes del personal son debidamente respetados y se les convoca regularmente a participar o encabezar discusiones sobre políticas públicas / rendición de cuentas a nivel local, nacional o internacional.

## 4. Incidencia en políticas públicas (continuación)

### d. Recomendaciones de políticas públicas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No se formulan recomendaciones claras o pragmáticas sobre políticas públicas.	Se formulan algunas recomendaciones, pero podrían ser más claras y pragmáticas y más dirigidas al público objetivo.	Se formulan recomendaciones claras y pragmáticas sobre políticas para los públicos adecuados, pero deberían ser revisadas más frecuentemente para adaptarlas a nuevos panoramas políticos	Se formulan recomendaciones claras y pragmáticas sobre políticas públicas que son coherentes con la misión y el plan estratégico de la organización. Estas se ajustan de acuerdo a nuevos panoramas políticos.

### e. Investigación

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Hay escasa conciencia sobre las investigaciones que se han realizado y sobre su relevancia para la incidencia.	Hay cierto nivel de conciencia sobre las investigaciones relevantes, pero no se incorporan eficazmente al trabajo de incidencia. La organización realiza poca o ninguna investigación.	Frecuentemente se utilizan investigaciones externas en acciones de incidencia. Cuando es necesario, la organización realiza sus propias investigaciones y aborda los vacíos en la materia.	Se aplican eficazmente las investigaciones externas en acciones de incidencia, y cuando es necesario, la organización realiza sus propias investigaciones que aportan a la materia, incorporándolas al trabajo sobre políticas públicas y reflejando mejores prácticas.

### f. Inclusión de perspectivas de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión en el trabajo de incidencia y en campañas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
El trabajo de incidencia de la organización no incluye análisis, contenido o abordaje sobre temas de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión. Tampoco se promueve una discusión al respecto.	Existen algunas discusiones sobre como integrar en el trabajo de incidencia un análisis de poder y una perspectiva sobre privilegio, diversidad, equidad e inclusión (definida anteriormente), de manera más explícita.	La organización cuenta con un análisis de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión (tal como se definió anteriormente) y tiene la intención de integrarlo más sistemáticamente en su trabajo de incidencia.	El trabajo de incidencia de la organización (por ejemplo, campañas, trabajo político y de políticas públicas e investigaciones) refleja explícitamente un análisis de poder y una perspectiva sobre privilegio, diversidad, equidad e inclusión (definida anteriormente), tanto en contenido como en abordaje.

## 4. Incidencia en políticas públicas (continuación)

**Comentarios:**

## 5. Participación en el campo de trabajo

### a. Colaboración

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Bajo nivel de conciencia y casi ninguna colaboración con otros actores en el mismo campo.	Conocimiento de actores clave en el mismo campo, pero poca colaboración directa con ellos.	Conocimiento de actores clave en el mismo campo y varias instancias de colaboración productiva con ellos.	Colaboración extensa y productiva con actores en el mismo campo a nivel local, nacional, regional y / o global.

### b. Participación en redes

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Ninguna participación en redes.	Participación ocasional en redes y otras coaliciones.	Participación activa y frecuente en redes y otras coaliciones, pero no en un rol de liderazgo.	Participación activa y frecuente en redes y otras coaliciones que define y avanza agendas de manera efectiva.

### c. Rol en el movimiento

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La organización no se considera parte de un movimiento y actúa de forma aislada.	La organización se considera parte de un movimiento, pero no aporta activamente.	La organización es activa dentro del movimiento, pero sin un abordaje plenamente estratégico.	La organización reconoce su rol estratégico en el movimiento y hace aportes sólidos y constantes.

### d. Inclusión de grupos marginados

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La organización no colabora ni consulta con grupos marginados y / o comunidades con las cuales trabaja sobre su trabajo y su rol en coaliciones, redes y movimientos.	La organización de vez en cuando colabora y / o consulta con grupos marginados y / o comunidades con las cuales trabaja sobre su trabajo y su rol en coaliciones, redes y movimientos, pero estos esfuerzos son insuficientes o inadecuados.	La organización frecuentemente colabora y / o consulta con grupos marginados y / o comunidades con las cuales trabaja sobre su trabajo y su rol en coaliciones, redes y movimientos, pero esto no siempre es un factor importante.	Asegurar la inclusión de grupos marginados y / o de las comunidades con las cuales la organización trabaja es un factor clave en sus formas de colaboración, su selección de redes y la manera de definir su rol en distintos movimientos.



## 5. Participación en el campo de trabajo (continuación)

### e. Reputación en el campo de trabajo

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La organización es conocida por no colaborar con otrxs.	La organización es conocida por trabajar bien con un pequeño número de agrupaciones, pero no con otras.	La organización trabaja bien con otrxs y la mayoría de las demás agrupaciones tienen un muy buen concepto de ella.	La organización es considerada como un modelo de colaboración y trabajo en equipo en su ámbito, y su reputación así lo demuestra.

## 5. Participación en el campo de trabajo (continuación)

**Comentarios:**

## 6. Membresía

**Nota:** Esta sección sólo debe ser completada por aquellas organizaciones que incluyen integrantes miembro (tanto individuos como organizaciones). Favor referirse a la sección introductoria sobre cuáles grupos deberían utilizar la OMT para Coaliciones, Alianzas y Redes (OMT-CAN).

### a. Composición

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La organización está lejos de contar con la membresía necesaria en términos de cantidad, perfil, conocimientos y diversidad para cumplir con su visión, propósito y objetivos.	La organización tiene una composición y diversidad de miembros básica, pero existen vacíos importantes, necesarios para cumplir con su visión, propósito y objetivos.	La organización está generalmente bien compuesta, aunque hay algunos vacíos menores en términos de cantidad, perfil, conocimientos y diversidad de sus miembros, necesarios para cumplir con su visión, propósito y objetivos.	La organización tiene una óptima composición y diversidad de miembros (en términos de cantidad, conocimientos, perfil. Incluye amplia representación de grupos relevantes marginados en la sociedad y en la organización <sup>7</sup> .

### b. Roles, responsabilidades y rendición de cuentas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Miembros y equipo tienen poca o nula claridad sobre sus respectivos roles y funciones y sobre los mecanismos de apoyo, coordinación y rendición de cuentas interna.	Miembros y equipo tienen cierta claridad sobre sus respectivos roles y funciones y sobre los mecanismos de apoyo, coordinación y rendición de cuentas interna. Se necesitan mejoras urgentes.	Miembros y equipo tienen bastante claridad sobre sus respectivos roles y funciones y sobre los mecanismos de apoyo, coordinación y rendición de cuentas interna, aunque se necesitan ciertas mejoras.	Miembros y equipo tienen total claridad sobre sus respectivos roles y funciones y existen mecanismos claros de apoyo, coordinación y rendición de cuentas interna.

### c. Participación

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Miembros no participan en la toma de decisiones ni en la implementación de acciones.	Algunos miembros participan en la toma de decisiones y en la implementación de acciones.	Miembros de distintos niveles participan en la toma de decisiones y en la implementación de acciones, pero la participación podría ser mayor y / o adaptarse mejor a las necesidades del momento.	Miembros de distintos niveles participan activamente en la toma de decisiones y en la implementación de acciones. Los niveles de participación se adaptan de manera adecuada a las necesidades del momento.

<sup>7</sup> Los ejemplos podrían incluir mujeres, mujeres rurales, personas con discapacidad, comunidades indígenas, integrantes de ciertas castas o grupos étnicos, personas afro-descendientes y / o no blancas, personas trans, personas disidentes de género, etc.

## 6. Membresía (continuación)

### d. Identidad, orgullo y pertenencia

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Miembrxs no sienten particular orgullo o pertenencia en nuestra organización.	Algunxs miembrsx sienten orgullo y cierta pertenencia, aunque no se consideran completamente parte de nuestra organización y rara vez se presentan como tal.	Muchxs miembrxs sienten orgullo y pertenencia en nuestra organización, pero a veces no se presentan como tal frente a demás personas u organizaciones.	Miembrxs sienten orgullo y pertenencia en nuestra organización. Se presentan como tal, consistente con expectativas explícitas para hacerlo.

### e. Fortalecimiento de capacidades

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No ofrecemos oportunidades de fortalecimiento de capacidades para nuestra membresía.	Brindamos oportunidades de fortalecimiento de capacidades a nuestra membresía de manera incipiente y que no están cumpliendo con sus necesidades.	Brindamos algunas oportunidades de fortalecimiento de capacidades a nuestra membresía, pero estos esfuerzos necesitan mejoras.	Contamos con un programa continuo y efectivo para fortalecer las capacidades de cada miembrx (por ejemplo, en términos de formación, liderazgo y habilidades técnicas), que responde adecuadamente a sus necesidades y condiciones.

## 6. Membresía (continuación)

**Comentarios:**

## 7. Comunicación externa

### a. Estrategia comunicacional

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Escasa difusión y se carece de una estrategia. Los públicos objetivo no han sido identificados.	No existe una estrategia comunicacional formal, pero la organización hace trabajo de difusión cuando se presenta la oportunidad.	Hay una estrategia comunicacional, pero no se la ha adaptado a los públicos objetivo. Los mensajes generalmente no se ajustan de acuerdo a los nuevos contextos.	Hay una estrategia comunicacional claramente delineada con mensajes especialmente dirigidos a los públicos prioritarios, que son revisados regularmente de acuerdo a los nuevos contextos.

### b. Armonización de objetivos y mensajes

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Los mensajes principales a veces no respaldan e incluso socavan los objetivos de la organización.	Los mensajes principales generalmente respaldan los objetivos de la organización, pero no se alinean con ellos.	Los mensajes principales respaldan y generalmente se alinean con los objetivos de la organización.	Los mensajes que se difunden son consistente y altamente eficaces para fomentar los objetivos de la organización.

### c. Respuesta a amenazas o ataques al trabajo de la organización

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No se detectan las amenazas o los ataques cuando ocurren y la organización no responde.	La organización a veces detecta algunas de las amenazas o ataques que ocurren, pero su respuesta podría ser más efectiva y oportuna.	La organización anticipa y detecta la mayoría de las amenazas o ataques que ocurren y responde en su mayoría de manera efectiva y oportuna.	La organización anticipa, previene y detecta las amenazas o los ataques cuando ocurren y los aborda de manera efectiva y oportuna.

## 7. Comunicación externa (continuación)

### d. Comunicaciones inclusivas y equitativas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La organización no considera temas de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión en sus estrategias comunicacionales, mensajes o planes de difusión.	Se quiere integrar una perspectiva de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión en las estrategias, los mensajes y los planes de difusión, pero aún no se ha concretado.	La organización integra parcialmente una perspectiva de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión en sus estrategias comunicacionales, sus mensajes y sus planes de difusión. No siempre se brindan materiales en formatos y lenguajes que todas las personas puedan comprender y acceder.	La organización difunde su información de manera inclusiva y equitativa, en formatos accesibles <sup>8</sup> y con una perspectiva de poder, privilegio, diversidad, equidad e inclusión (según se definió anteriormente). Presenta mensajes claros y específicos a públicos clave.

### e. Herramientas comunicacionales

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay herramientas para comunicar los mensajes a públicos objetivo.	Se utilizan herramientas básicas pero desactualizadas para la difusión, que no son siempre eficaces para llegar a los públicos objetivo.	Las herramientas son mayormente adecuadas para los públicos objetivo, pero no se utilizan plenamente.	Las herramientas están bien diseñadas, son fácilmente accesibles y se usan de manera óptima para llegar a los públicos objetivo.

<sup>8</sup> Ejemplos incluyen la utilización de subtítulos ("closed captioning") en videos, descripciones de imágenes, etc.

## 7. Comunicación externa (continuación)

**Comentarios:**



## 8. Recursos humanos

### a. Políticas de recursos humanos

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay políticas formales de recursos humanos	Hay políticas de recursos humanos incompletas, desactualizadas, y / o que no se aplican de forma consistente.	Hay políticas de recursos humanos, pero no reflejan mejores prácticas. Estas políticas son generalmente acatadas y la mayor parte del personal conoce su contenido más pertinente.	Hay políticas claras y actualizadas frecuentemente sobre los temas de recursos humanos más importantes, y que reflejan mejores prácticas. Se aplican de forma consistente y el personal conoce su contenido más pertinente.

### b. Plan de recursos humanos

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay planificación de recursos humanos	La planificación de recursos humanos ocurre de manera limitada y <i>ad hoc</i> . Algunas decisiones se siguen adecuadamente.	Los recursos humanos se planifican de manera general, pero el plan debería ser actualizado y alineado con la misión, el plan estratégico y un diagnóstico de las necesidades de personal. Las decisiones clave tienen cierto seguimiento, pero debería hacerse de manera más oportuna y / o efectiva.	Hay un plan de recursos humanos bien elaborado y revisado frecuentemente que refleja la misión y el plan estratégico de la organización y responde a un diagnóstico claro de las necesidades de personal. El plan se implementa en tiempo y forma.

### c. Diversidad en el personal (*Por favor anote los grupos que considera que están subrepresentados en los Comentarios*)

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
El personal no refleja un equilibrio de género ni incluye a integrantes de grupos subrepresentados y / o de las comunidades con las cuales la organización trabaja.	El personal no refleja adecuadamente un equilibrio de género ni incluye suficientemente a integrantes de grupos subrepresentados y / o de las comunidades con las cuales la organización trabaja.	El personal refleja cierto equilibrio de género e incluye en diferentes niveles de la organización a integrantes de grupos subrepresentados y / o de las comunidades con las cuales la organización trabaja, aunque no suficientemente en puestos de liderazgo.	El personal refleja equilibrio de género e incluye en todos los niveles de la organización –incluso en puestos de liderazgo– a integrantes de grupos subrepresentados y / o de las comunidades con las cuales la organización trabaja. Sus voces son valoradas y apoyadas.

## 8. Recursos humanos (continuación)

### d. Sesgo implícito

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No existen discusiones ni intentos de mitigar posibles influencias negativas de preferencias, prejuicios, identidades y orígenes personales en los sistemas, políticas y prácticas de recursos humanos.	Existen algunas discusiones <i>ad hoc</i> y cierta voluntad de intentar mitigar posibles influencias negativas de preferencias, prejuicios, identidades y orígenes en los sistemas, políticas y prácticas de recursos humanos, pero esto no resulta en la implementación efectiva de cambios necesarios.	La organización frecuentemente discute y a veces implementa acciones para mitigar posibles influencias negativas de preferencias, prejuicios, identidades y orígenes personales en sus sistemas, políticas y prácticas de recursos humanos, aunque se podría hacer de manera más consistente y efectiva.	La organización discute e implementa acciones efectivas para mitigar posibles influencias negativas de preferencias, prejuicios, identidades y orígenes personales <sup>9</sup> en sus sistemas, políticas y prácticas de recursos humanos, incluidas las contrataciones y los despidos.

### e. Acoso y discriminación

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La organización no protege de manera adecuada al personal de cualquier tipo de acoso y discriminación (tanto a nivel interno como en actividades externas de trabajo). Tampoco existen políticas, prácticas o una cultura organizacional que promuevan estos valores.	Existe una política contra el acoso y la discriminación, pero no se acata de manera consistente y / o las prácticas y la cultura organizacional socavan estos valores. Si se identifican incidentes o se presentan preocupaciones, las consecuencias se aplican de forma desigual.	Casi siempre se sigue una política y / o se implementan prácticas organizacionales que protegen al personal de cualquier tipo de acoso y discriminación. Si se considera que un incidente amerita seguimiento, generalmente se aplican consecuencias apropiadas.	Existe una política que protege al personal de cualquier tipo de acoso y discriminación en el transcurso de su trabajo (tanto a nivel interno como externo) y / o prácticas y cultura organizacional consistentes con estos valores. Cuando ocurren incidentes, se toman medidas apropiadas.

### f. Descripciones de puesto

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La descripción de funciones de cada puesto no está documentada y los roles y las responsabilidades no están demarcados.	Hay descripciones de las funciones de cada puesto, pero están desactualizadas y / o no son precisas. Las personas expresan confusión sobre sus roles y responsabilidades.	Las descripciones de puesto se actualizan de vez en cuando. Las personas desean mayor claridad sobre sus roles y responsabilidades.	Las descripciones de puesto son precisas y están actualizadas. Las personas tienen claridad sobre sus roles y responsabilidades.

<sup>9</sup> Estos factores pueden resultar en apreciaciones de que existen ciertas personas o maneras "correctas" de hacer las cosas.

## 8. Recursos humanos (continuación)

### g. Evaluaciones de desempeño y retroalimentación

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No se realizan evaluaciones de desempeño ni existen procesos regulares o estructurados para brindar y recibir retroalimentación, coacheo o mentoría.	Hay ciertos procesos regulares o estructurados para brindar y recibir retroalimentación, coacheo o mentoría, pero son poco frecuentes y / o no se aplican de manera equitativa.	Integrantes del personal reciben evaluaciones de desempeño, pero desean mayor retroalimentación, coacheo o mentoría continua que apoye su crecimiento.	Integrantes del personal reciben evaluaciones de desempeño regularmente y retroalimentación, coacheo o mentoría continua que reconoce aspectos positivos de su trabajo y brinda sugerencias constructivas y apoyo para mejorar.

### h. Desarrollo profesional

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay oportunidades para el desarrollo profesional.	Las oportunidades para el desarrollo profesional son escasas y / o no están conectadas con el desempeño laboral o los objetivos y planes de desarrollo.	Se ofrecen oportunidades para el desarrollo profesional con cierta frecuencia, pero éstas no están suficientemente conectadas con el desempeño laboral o los objetivos y planes de desarrollo.	Al personal se le otorgan regularmente oportunidades para el crecimiento y el desarrollo profesional, conectadas con su desempeño laboral y / o sus objetivos y planes de desarrollo.

### i. Compensación

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Los salarios, beneficios y aumentos no son competitivos dentro del sector, lo cual dificulta retener al personal y atraer a nuevos integrantes; y / o hay discrepancias salariales significativas vinculadas al género u otros factores relevantes.	Los salarios, beneficios y aumentos están entre los más bajos del sector, lo cual presenta desafíos para atraer y retener al personal; y / o hay ciertas discrepancias salariales vinculadas al género u otros factores relevantes.	Los salarios, beneficios y aumentos son competitivos con respecto a organizaciones similares, lo cual ayuda a atraer y retener al personal. Se intenta mantener paridad de género y de otros factores relevantes (igual remuneración por igual trabajo).	Los salarios, beneficios y aumentos son mejores que en la mayoría de las organizaciones, lo cual convierte a esta organización en líder del sector. Hay paridad de género y de otros factores relevantes (igual remuneración por igual trabajo).

## 8. Recursos humanos (continuación)

### j. Rotación del personal

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La rotación del personal es significativamente mayor que el nivel típico del sector y la organización no está abordando el problema.	La rotación del personal es algo mayor que el nivel típico del sector, especialmente con respecto al personal que mejor se desempeña. La organización reconoce el problema, pero no tiene un plan para abordarlo.	Los índices de rotación del personal son típicos para el sector. La organización no posee un plan proactivo para retener al personal que mejor se desempeña.	Los índices de rotación del personal son bajos para el sector, y la organización asume un rol proactivo para retener al personal que mejor se desempeña.

## 8. Recursos humanos (continuación)

**Comentarios:**

## 9. Cultura organizacional

### a. Comunicación interna

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay sistemas de comunicación interna y es poco frecuente que se comparta información.	Los sistemas de comunicación interna son débiles y ocurren malos entendidos con cierta regularidad. La información muchas veces no circula de forma adecuada.	Hay sistemas de comunicación interna y la información generalmente circula bien, pero aún se producen fallas.	La comunicación interna es eficaz con sistemas claros para compartir la información y tomar decisiones que minimizan fallas.

### b. Toma de decisiones

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Los procesos de toma de decisiones y los mecanismos de participación no están para nada claros y / o son completamente inadecuados.	Los procesos de toma de decisiones y los mecanismos de participación muchas veces no están claros y / o son algo inadecuados, lo cual deriva en ineficiencia, confusión y / o malas decisiones.	Los procesos de toma de decisiones y los mecanismos de participación son generalmente, aunque no siempre, claros, transparentes y efectivos. La organización en general toma buenas y oportunas decisiones.	Los procesos de toma de decisiones (incluido quien participa, cuando y como) son claros y transparentes, ampliamente conocidos y aceptados, y culminan en buenas y oportunas decisiones.

### c. Aportes del personal

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
El personal tiene pocas oportunidades para hacer aportes y no es considerado durante la toma de decisiones. Sólo ciertas voces con mayor poder son escuchadas (especialmente vinculado al género, la raza, la etnia u otros factores relevantes definidos anteriormente).	El personal a veces hace aportes, pero sin tener gran efecto en la toma de decisiones y / o no se escuchan todas las voces.	El personal hace aportes que periódicamente son incorporados en las decisiones. No es común que se expresen puntos de vista críticos y / o no todas las voces son escuchadas con frecuencia.	El personal contribuye a la toma de decisiones, y las personas (incluidas aquellas que representan diversidad de género, raza, etnia u otros factores relevantes definidos anteriormente) expresan regularmente sus opiniones, incluso aquellas que son críticas, en un ambiente donde todas las voces son escuchadas.

## 9. Cultura organizacional (continuación)

### d. Compromiso del personal

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Pocas personas del equipo expresan un compromiso con la organización y esto se refleja en la calidad de sus esfuerzos de trabajo.	El compromiso del personal con la organización varía mucho y esto se refleja en esfuerzos de trabajo de calidad inconsistente.	El personal está generalmente comprometido con la organización y sus esfuerzos de trabajo frecuentemente lo demuestran.	El personal está muy comprometido con la organización y esto se refleja en la calidad de sus esfuerzos de trabajo.

### e. Trabajo en equipo

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Integrantes del personal trabajan por su cuenta y raramente colaboran.	Integrantes del personal tienden a trabajar por su cuenta o con otra persona colega, pero hay poca colaboración a nivel organizacional.	Integrantes del personal tienden a trabajar en sus respectivos programas u áreas para resolver problemas, pero la colaboración entre diferentes sectores de la organización es inconsistente.	Personal de distintos sectores de la organización trabajan en equipo regularmente para resolver problemas y lograr objetivos.

### f. Conflictos entre integrantes del personal

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Hay tensiones internas no resueltas que afectan de manera consistente negativa la calidad del trabajo de la organización.	Algunos puntos clave de tensión no se resuelven de forma constructiva y afectan la calidad del trabajo de la organización.	La mayor parte de las situaciones de tensión se resuelven de manera constructiva entre las personas, aunque a veces permanecen algunas situaciones que afectan la calidad del trabajo.	Las situaciones de tensión se resuelven de forma constructiva cuando ocurren y no afectan la calidad del trabajo.

## 9. Cultura organizacional (continuación)

### g. Bienestar del personal

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
El bienestar físico y emocional del personal es severamente afectado por cargas de trabajo insostenibles, estrés y situaciones traumáticas, y esto no es reconocido por la organización.	El bienestar físico y emocional del personal es afectado por cargas de trabajo insostenibles y / o situaciones traumáticas. La organización lo reconoce, pero no lo aborda de forma adecuada.	El bienestar físico y emocional del personal es generalmente abordado por la organización al planificar programas y actividades, pero podría fomentarse más decididamente.	El bienestar físico y emocional del personal es una prioridad para la organización y es considerado en la planificación de sus programas y actividades. Sus prácticas sirven de ejemplo.



## 9. Cultura organizacional (continuación)

**Comentarios:**

## 10. Órganos de gobierno

**Nota:** “Principal órgano de gobierno” se refiere al grupo de personas más activamente involucrado en gobernar la organización (generalmente, el Consejo Directivo u órgano similar).

### a. Composición del principal órgano de gobierno

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
El principal órgano de gobierno no es suficientemente diverso, equitativo e inclusivo. Sus integrantes no se escogen de ámbitos relevantes y / o no poseen experiencia pertinente.	Integrantes del principal órgano de gobierno se escogen de pocos ámbitos relevantes y algunas personas poseen experiencia pertinente. Hay ciertos avances hacia un mayor equilibrio de género y representación mínima de grupos marginados y / o de las comunidades con las cuales se trabaja.	Integrantes del principal órgano de gobierno se escogen de un número adecuado de ámbitos y la mayoría posee experiencia pertinente. Reflejan cierto equilibrio de género y / o representación de grupos marginados y / o de las comunidades con las cuales se trabaja. Se avanza hacia una distribución de poder más equitativa e inclusiva.	Integrantes del principal órgano de gobierno se escogen de una amplia gama de ámbitos relevantes; poseen una gran experiencia y conocimiento; y reflejan un equilibrio de género y representación de grupos marginados y / o de las comunidades con las cuales la organización trabaja. El poder entre las personas se distribuye de manera equitativa e inclusiva.

### b. Políticas y prácticas del principal órgano de gobierno

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
El principal órgano de gobierno no tiene políticas sobre, por ejemplo, límite en la cantidad de mandatos, conflictos de interés u orientación. Las políticas y las prácticas no reflejan factores de equidad e inclusión.	Existen políticas sobre, por ejemplo, límite en la cantidad de mandatos, conflictos de interés u orientación, pero éstas no se acatan. Las políticas y las prácticas reflejan un poco factores de equidad e inclusión.	Existen políticas sobre, por ejemplo, límite en la cantidad de mandatos, conflictos de interés u orientación, y éstas son acatadas. Las políticas y las prácticas reflejan suficientemente factores de equidad e inclusión.	Las políticas del principal órgano de gobierno sobre, por ejemplo, límite en la cantidad de mandatos, conflictos de interés u orientación representan las mejores prácticas y son acatadas fielmente. Las políticas y las prácticas reflejan plenamente factores de equidad e inclusión.

## 10. Órganos de gobierno (continuación)

### c. Reuniones del principal órgano de gobierno

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Las reuniones son infrecuentes, no asisten muchas personas, no se documentan bien y / o derivan en un proceso de toma de decisiones que no es transparente. Frecuentemente surgen tensiones.	Las reuniones se realizan regularmente, pero no siempre asisten muchas personas o se documentan bien. Frecuentemente derivan en decisiones que no son transparentes y a veces surgen tensiones.	La mayor parte de las reuniones se realizan armoniosamente, cuentan con buena asistencia y están bien documentadas. Las decisiones se toman de forma transparente. Sin embargo, no siempre hay suficientes oportunidades para sostener discusiones estratégicas.	Las reuniones se realizan de forma regular, están bien planificadas, documentadas y cuentan con buena asistencia. Conllevan a decisiones transparentes y estratégicas y a relaciones productivas.

### d. Relación entre el principal órgano de gobierno y el personal

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Las personas que integran el principal órgano de gobierno y el personal están enfrentadas. La relación es de escasa comunicación y de desconfianza.	Hay tensiones entre integrantes del principal órgano de gobierno y del personal, y frecuentemente se producen malos entendidos.	Integrantes del principal órgano de gobierno y del personal se comunican relativamente bien, pero a veces se producen vacíos en la comunicación.	Integrantes del principal órgano de gobierno y del personal trabajan plenamente en colaboración para avanzar la misión de la organización. Los canales de comunicación están abiertos y las personas son apoyadas para desempeñar sus respectivas funciones de forma eficaz.

### e. Responsabilidades

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Integrantes del principal órgano de gobierno no tienen claridad sobre sus roles y responsabilidades y sus aportes a la organización son limitados.	Integrantes del principal órgano de gobierno no siempre tienen claridad sobre sus roles y proporcionan aportes y orientación limitados.	Integrantes del principal órgano de gobierno tienen claridad sobre sus roles y frecuentemente proporcionan orientación útil y adecuada a la organización.	Integrantes del principal órgano de gobierno tienen claridad sobre sus roles, brindan una bienvenida orientación sobre visión y estrategia, y desempeñan activamente otras funciones útiles.

## 10. Órganos de gobierno (continuación)

### f. Contribuciones

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Integrantes del principal órgano de gobierno no contribuyen recursos ni ayudan a obtenerlos.	Algunas personas que integran el principal órgano de gobierno contribuyen recursos y / o ayudan a obtener recursos.	La mayoría de las personas que integran el principal órgano de gobierno contribuyen recursos y / o ayudan a obtener recursos.	Integrantes del principal órgano de gobierno contribuyen recursos significativos y / o ayudan a obtener recursos de manera significativa.

### g. Reunión general anual / Asamblea general de personas asociadas (si corresponde)

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Las reuniones generales anuales ocurren raramente. No se revisan las estrategias. No se divulgan los datos financieros. No se sigue un proceso de votación. Las personas asociadas no cumplen con sus funciones. Las directrices para asociarse no están claras.	Las reuniones generales se celebran cada varios años. Se discuten las estrategias, pero sin llegar a un consenso. No se presentan totalmente los datos financieros. No siempre se sigue el proceso de votación. Las directrices para las personas asociadas proporcionan solo una orientación parcial sobre sus roles y responsabilidades.	La reunión general se realiza una vez al año, pero su planificación podría mejorar. Se toman decisiones estratégicas, pero las discusiones frecuentemente se desvían. Se presentan todos los datos financieros, pero éstos podrían hacerse más accesibles. La mayor parte del tiempo se sigue el proceso de votación. A veces hay confusión sobre los roles y las responsabilidades de las personas asociadas.	Se convoca una reunión general al menos una vez al año, planificada con antelación. Sus integrantes demuestran su liderazgo al tomar decisiones estratégicas. Los datos financieros se presentan de forma transparente y accesible. Las votaciones y demás procedimientos se implementan de forma constante. Hay total claridad sobre los roles y las responsabilidades de las personas asociadas.

## 10. Órganos de gobierno (continuación)

**Comentarios:**

## 11. Gestión financiera

### a. Sistemas y controles financieros

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay sistemas o controles financieros que rijan las operaciones económicas, procedimientos formales de registro o informes financieros.	Hay algunos sistemas y controles financieros que rigen las operaciones económicas, pero éstos no son totalmente adecuados. Los informes financieros no son suficientemente transparentes para proporcionar información adecuada a las partes interesadas.	Hay sistemas y controles formales que rigen las operaciones económicas y que incluyen un registro y procedimientos transparentes. Los sistemas satisfacen en gran medida las necesidades de las partes interesadas, pero aún contienen vacíos.	Hay sistemas y controles robustos y adecuados que rigen todas las operaciones económicas y que incluyen un registro integral y procedimientos transparentes.

### b. Destrezas del personal en el ámbito financiero

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
El personal no posee los conocimientos y la capacitación para gestionar los aspectos financieros de su trabajo	Pocas personas poseen los conocimientos y la capacitación para gestionar los aspectos financieros de su trabajo. Existen políticas al respecto, pero no son acatadas de forma constante.	La mayoría del personal posee los conocimientos y las habilidades para gestionar los aspectos financieros más necesarios de su trabajo. La mayoría ha recibido capacitación sobre los sistemas financieros de la organización y acata las políticas internas la mayor parte del tiempo.	El personal posee los conocimientos y las habilidades necesarias para gestionar los aspectos financieros de su trabajo de forma adecuada. Están plenamente capacitados sobre los sistemas financieros de la organización y acatan las políticas internas de forma constante.

### c. Gestión del presupuesto

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay planificación financiera o presupuestaria en la organización. Frecuentemente no se logra cumplir con las obligaciones económicas.	Hay una planificación financiera limitada y los presupuestos no son comparados con los gastos reales. La organización periódicamente no logra cumplir con sus obligaciones económicas.	Se elaboran presupuestos y se planifica de forma regular, pero la comparación con gastos reales no se hace de forma constante. A veces la organización cae en breves períodos de déficit.	Hay planificación financiera y elaboración de presupuestos sólidos, incluyendo comparaciones regulares con gastos reales. La organización no cae en déficits.

## 11. Gestión financiera (continuación)

### d. Informes financieros

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No se elaboran informes financieros que incluyan un balance general, el estado de resultados, y un informe pormenorizado de gastos por actividad.	Se elaboran informes financieros que incluyen un balance general, el estado de resultados, y un informe pormenorizado de gastos por actividad, pero de forma irregular e incompleta o difícil de comprender.	Se elaboran mensualmente informes financieros que incluyen un balance general, el estado de resultados, y un informe pormenorizado de gastos por actividad, pero no siempre son completos. El liderazgo de la organización a veces actúa en casos de incoherencias.	El liderazgo de la organización elabora y revisa mensualmente informes financieros que incluyen un balance general, el estado de resultados, y un informe pormenorizado de gastos por actividad. Se investiga y se actúa en casos de incoherencias y sobre las tendencias de los informes.

### e. Congruencia entre finanzas y programas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Se elaboran presupuestos rudimentarios para la organización, pero no están pormenorizados por programa. Las asignaciones y el seguimiento presupuestarios no son congruentes con las prioridades de la organización.	El presupuesto se divide por área y por programa, pero el sistema presupuestario no es congruente con la implementación de los programas. Las asignaciones no son plenamente congruentes con las prioridades de la organización.	El presupuesto es compatible con la misión y las prioridades de la organización, pero persisten incongruencias sobre cómo los programas y el área de finanzas monitorean los movimientos de dinero, lo cual a veces deriva en confusión.	Los sistemas financieros y la planificación son diseñados para reflejar las prioridades de la organización. Los programas y el área de finanzas están plenamente coordinados en el monitoreo del dinero.

### f. Auditorías

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay procedimientos documentados para auditorías y éstas no se llevan a cabo.	Las auditorías son incompletas y / o incongruentes y los problemas que se identifican no siempre se solucionan.	Se realizan auditorías independientes todos los años, pero los resultados no son abordados de forma constante o divulgados a los públicos que corresponde.	Se realizan auditorías independientes todos los años y los resultados son abordados de forma constante y divulgados a los públicos que corresponde.

## 11. Gestión financiera (continuación)

**Comentarios:**



## 12. Recaudación de fondos y relaciones con donantes

### a. Diversificación del financiamiento

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Unx o dos donantes proporcionan el apoyo de corto plazo. No hay una estrategia clara para recaudar ingresos en el futuro y no hay iniciativas para identificar nuevxs donantes institucionales y / o individuales.	Unos pocos donantes clave proporcionan apoyo para los proyectos año a año. No hay un plan de recaudación de fondos a largo plazo, y hay poco enfoque en identificar nuevxs donantes institucionales y / o individuales.	La estrategia de recaudación de fondos logra conseguir múltiples donantes institucionales y / o individuales que proporcionan cierto apoyo flexible multi-anual, pero se necesita más. A veces se toma contacto con posibles nuevas fuentes.	Hay una estrategia de recaudación de fondos a largo plazo muy bien elaborada que logra un apoyo sostenible y diverso para el trabajo central de la organización. Esto incluye donantes institucionales e individuales. Regularmente se toma contacto con nuevas fuentes de posible financiamiento.

### b. Cantidad de financiamiento

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
Los fondos que se recaudan son insuficientes para cumplir con las necesidades administrativas, programáticas y de recursos humanos.	Los fondos recaudados son casi suficientes para cubrir las obligaciones administrativas y programáticas, pero los fondos escasean y muchas necesidades de recursos humanos no son satisfechas.	Los fondos recaudados son suficientes para cumplir con las necesidades inmediatas de administración, recursos humanos y programas, pero no hay un colchón de financiamiento.	Los fondos recaudados satisfacen las necesidades y otorgan cierta flexibilidad. Hay un colchón de financiamiento que permite aumentar el gasto en recursos humanos o ampliar los programas todos los años.

### c. Financiamiento de las prioridades de la organización

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
El trabajo de la organización se define principalmente por el interés de donantes en proyectos específicos, lo cual dificulta la cohesión de la organización.	La organización recibe cierto apoyo importante para su plan estratégico, pero también implementa proyectos fomentados por donantes para ayudar a cubrir los costos.	La organización recibe apoyo general para operaciones y proyectos específicos congruentes con su plan estratégico, pero aún le cuesta conseguir suficiente financiamiento para cumplir con sus prioridades.	La organización recibe suficiente apoyo de donantes para cumplir con las prioridades establecidas en su plan estratégico.

## 12. Recaudación de fondos y relaciones con donantes (continuación)

### d. Capacidades para la recaudación

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
El liderazgo y otrxs integrantes del personal y del principal órgano de gobierno tienen poca capacidad y / o dedican poco tiempo a la recaudación de fondos.	El liderazgo y / o integrantes del personal, sobrecargadx de trabajo y / o con poca experiencia en la recaudación de fondos, desempeñan esta tarea. Pocxs integrantes del principal órgano de gobierno ayudan eventualmente.	El liderazgo y / u otro personal calificado, cuya descripción de funciones incluye dedicación a la recaudación de fondos, y algunxs integrantes del principal órgano de gobierno, recaudan fondos de forma parcialmente exitosa.	El liderazgo y / o personal calificado y con experiencia, cuya descripción de funciones incluye amplia dedicación a la recaudación de fondos, los consigue de forma eficaz y exitosa. Lxs integrantes del principal órgano de gobierno pueden ayudar eventualmente.

### e. Relaciones con donantes

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La comunicación con donantes es deficiente y estxs expresan preocupación. La organización perdería todos los contactos significativos con donantes si la persona responsable de estos vínculos se va.	La comunicación con donantes no es generalmente oportuna o satisfactoria. Los informes frecuentemente son tardíos e incompletos. Lxs donantes repetidamente piden aclaraciones. Se pierden la mayoría de los contactos o falla el seguimiento si la persona responsable de estos vínculos se va de la organización.	Hay buenas relaciones con donantes, pero la comunicación no es siempre tan oportuna como ellxs desearían. A veces deben solicitar aclaraciones. Se pierden algunos contactos o falla parte del seguimiento si la persona responsable de estos vínculos se va de la organización.	La organización posee una reputación sólida y positiva con donantes. Es conocida por sus informes y sus comunicaciones claras y oportunas, proactivas y reactivas. Hay mecanismos para preservar los contactos de las personas a cargo de los vínculos con donantes una vez que se van de la organización.

## 12. Recaudación de fondos y relaciones con donantes (continuación)

**Comentarios:**

## 13. Administración

### a. Obligaciones legales

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La organización no está inscrita legalmente y no conoce las leyes pertinentes.	La organización está en proceso de obtener el reconocimiento legal y / o aún no cumple plenamente con las leyes pertinentes.	La organización está inscrita legalmente, pero a veces tiene dificultades para cumplir plenamente con las leyes pertinentes.	La organización está legalmente inscrita y cumple plenamente con las leyes pertinentes.

### b. Estructura organizativa

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay una estructura organizativa formal o una clara división de roles y responsabilidades.	Hay una estructura organizativa básica con algunas divisiones de roles y responsabilidades.	Hay una estructura para la mayor parte del trabajo, pero hace falta más claridad con respecto a roles y responsabilidades.	Hay una estructura organizativa bien diseñada y altamente compatible con los objetivos de la organización, lo cual permite máxima eficacia y roles y responsabilidades claras en cada puesto.

### c. Procedimientos administrativos

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay procedimientos administrativos documentados.	Procedimientos administrativos parcialmente documentados explican el funcionamiento clave dentro de la oficina, pero no se aplican de forma permanente y el personal no siempre los conoce.	Se siguen mayormente procedimientos administrativos bien documentados, pero persisten algunos vacíos. Los sistemas son revisados periódicamente, pero podrían ser actualizados.	Los procedimientos administrativos están claramente documentados, se acatan en toda la organización, y se los revisa y actualiza regularmente.

## 13. Administración (continuación)

### d. Sistemas de tecnología e información

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
<p>Los sistemas de tecnología e información no satisfacen las necesidades básicas de la organización.</p>	<p>Los sistemas de tecnología e información generalmente satisfacen las necesidades básicas de la organización, pero están desactualizados y se descomponen con frecuencia.</p>	<p>Los sistemas de tecnología e información funcionan, pero deben ser mejorados. Los sistemas son revisados periódicamente, pero podrían ser actualizados</p>	<p>Los sistemas de tecnología e información permiten que la organización funcione de forma óptima. Los sistemas son revisados y actualizados regularmente.</p>

## 13. Administración (continuación)

**Comentarios:**

## 14. Seguridad y protección

### a. Planes y políticas de seguridad del personal

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay políticas o planes que abordan la seguridad personal del equipo en su lugar de trabajo o en el contexto de viajes laborales. Se minimizan o desestiman las preocupaciones.	Hay algunas políticas y / o planes que mencionan la seguridad física y emocional del personal, pero no siempre se acatan. Las preocupaciones acerca de la seguridad personal no siempre se toman en serio.	Hay políticas claras que protegen la seguridad física y emocional del personal y que se acatan generalmente. Las preocupaciones sobre la seguridad personal a veces se anticipan en los procesos de planificación y por lo general se toman en serio.	Hay políticas de seguridad para el bienestar físico y emocional del personal que se actualizan con regularidad y se acatan de forma consistente. Las planificaciones abordan el tema de seguridad y las preocupaciones de las personas acerca de su seguridad personal se toman en serio.

### b. Planes y políticas de seguridad de la organización

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay políticas o planes que abordan la seguridad organizacional, incluida la infraestructura y la seguridad digital.	Hay algunas políticas y / o planes para la seguridad organizacional, pero no siempre se acatan.	Hay políticas claras que protegen los bienes físicos, incluida la infraestructura y la seguridad digital, y que se acatan generalmente. Las planificaciones a veces abordan asuntos de seguridad organizacional.	Hay políticas de seguridad para proteger los bienes físicos, incluida la infraestructura y la seguridad digital. Estas se actualizan con regularidad y se acatan de forma consistente. Las planificaciones abordan el tema de la seguridad organizacional.

### c. Seguridad y protección de otras personas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La organización no considera la seguridad de contrapartes e integrantes del sector (por ejemplo, familiares, personas voluntarias e integrantes de comunidades con las cuales se trabaja).	La organización considera de manera informal la seguridad de contrapartes e integrantes del sector (por ejemplo, familiares, personas voluntarias e integrantes de comunidades con las cuales se trabaja).	La organización discute regularmente sobre la seguridad de contrapartes e integrantes del sector (por ejemplo, familiares, personas voluntarias e integrantes de comunidades con las cuales se trabaja), pero no existen sistemas formales para comunicar los riesgos relevantes y recibir aportes de las personas afectadas.	La organización considera regularmente la seguridad de contrapartes e integrantes del sector (por ejemplo, familiares, personas voluntarias e integrantes de comunidades con las cuales se trabaja). Existen sistemas para comunicar los riesgos relevantes y recibir retroalimentación de las personas afectadas.

## 14. Seguridad y protección (continuación)

### d. Seguridad de sistemas de tecnología e información

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La organización no cuenta con un equipo de tecnología e información o una persona especializada, y /o depende de servicios tecnológicos de consumo.	El equipo de tecnología e información está conformado por contratistas o consultorxs a cargo de las instalaciones, reparaciones, eliminaciones y cambios en la infraestructura tecnológica. Reportan a una o dos personas y no están completamente integradxs en la organización.	El equipo de tecnología e información forma parte del personal y del trabajo de la organización, a veces contribuye a la estrategia del día a día y participa en algunas reuniones. Se podría incorporar su retroalimentación en la toma de decisiones de manera más efectiva y / o consistente.	El equipo de tecnología e información forma parte del personal y del trabajo de la organización, contribuye a la estrategia del día a día y asiste a la mayoría de las reuniones. Las decisiones toman en cuenta su retroalimentación.

### e. Ciberseguridad

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La organización no cuenta con planes o políticas de seguridad digital.	La organización cuenta con políticas de seguridad digital insuficientes y / o que no se implementan.	Las políticas de seguridad digital no son integrales, se implementan de manera parcial y / o necesitan mejoras importantes.	La organización implementa políticas internas de seguridad digital integrales y documentadas <sup>10</sup> .

<sup>10</sup> Estas podrían incluir, por ejemplo: la categorización y el control de acceso a los datos almacenados en función de su sensibilidad; una política de retención de datos (la cantidad y el tipo de información sensible almacenada, por cuánto tiempo y dónde); y las entrevistas de salida y la eliminación del acceso a cuentas para aquellas personas u organizaciones que se van.



## 14. Seguridad y protección (continuación)

### f. Recursos para la seguridad

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay recursos o fondos de emergencia para la seguridad.	No hay recursos asignados para la seguridad. En caso de emergencia, sería necesario tomar fondos de otros rubros del presupuesto.	Hay algunos recursos para la seguridad, pero se necesitan más y no hay fondos de emergencia.	Los gastos de seguridad están bien incorporados al presupuesto y hay fondos de emergencia disponibles para cuando sean necesarios.

### g. Documentación y mejoramiento

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No se documentan los incidentes relativos a la seguridad y la mayor parte del personal no conoce los riesgos que afronta la organización.	No hay una documentación formal de los incidentes relativos a la seguridad, pero algunas personas del equipo saben sobre incidentes del pasado. Las políticas internas no se han cambiado de acuerdo a lo aprendido.	Algunos incidentes del pasado están documentados, pero no hay una revisión formal para cambiar las políticas internas de acuerdo a lo aprendido.	Los incidentes relativos a la seguridad son documentados de forma constante y derivan en revisiones de los procedimientos de acuerdo a lo aprendido. Estas lecciones son compartidas a nivel interno y con otras organizaciones para establecer mejores prácticas.

## 14. Seguridad y protección (continuación)

**Comentarios:**

## 15. Dirección ejecutiva

**Nota:** Si la organización tiene más de una persona en la dirección ejecutiva (por ejemplo, una codirección de dos personas), favor marcar su calificación pensando en el liderazgo como equipo. Luego puede utilizar la sección de comentarios para hacer referencias individuales, si lo considera necesario.

### a. Composición

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La dirección ejecutiva actual no refleja las comunidades con las cuales la organización trabaja. No hay discusión o planes para su incorporación en el corto y mediano plazo.	La dirección ejecutiva actual no refleja las comunidades con las cuales la organización trabaja. Hay cierta consciencia y discusión sobre el tema, pero faltan planes claros para su incorporación en el corto y mediano plazo.	La dirección ejecutiva actual no refleja las comunidades con las cuales la organización trabaja, pero se es consciente de ello y hay cierta planificación y movimiento hacia su incorporación en el corto y mediano plazo.	La dirección ejecutiva refleja las comunidades con las cuales la organización trabaja.

### b. Estilo de gestión

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La dirección ejecutiva posee fortalezas, pero sus debilidades son bien conocidas a nivel interno y externo, lo cual afecta de forma negativa a la organización.	La dirección ejecutiva posee claras fortalezas, pero también algunas debilidades que obstaculizan la eficacia interna y que pueden afectar la reputación externa de la organización.	La dirección ejecutiva es en gran medida eficaz y solicita aportes antes de tomar decisiones. Algunas deficiencias deben ser corregidas, pero la dirección ejecutiva es en gran parte respetada a nivel interno y externo.	La dirección ejecutiva es altamente eficaz y demuestra criterios de claridad, imparcialidad, participación y transparencia al tomar decisiones, lo cual permite que la organización prospere. Reconoce y hace esfuerzos constantes para mejorar en los puntos débiles.

### c. Criterio en las finanzas

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La dirección ejecutiva posee poca experiencia en la planificación y la supervisión de las finanzas, y / o su criterio al respecto es deficiente.	La dirección ejecutiva ejerce cierta supervisión en las finanzas, pero no se involucra mucho en la planificación. Dedicar la mayor parte de su atención a temas inmediatos.	La dirección ejecutiva posee un criterio sólido y ejerce una supervisión eficaz con respecto a las finanzas, con cierto enfoque en la planificación.	La dirección ejecutiva posee un criterio excepcional con respecto a las finanzas, la capacidad de asignar recursos de manera eficaz, y una buena comprensión de las necesidades de mediano y largo plazo.

## 15. Dirección ejecutiva (continuación)

### d. Habilidades para las relaciones interpersonales

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
El estilo de comunicación y de gestión de la dirección ejecutiva es considerado ineficaz. Ofrece poco o ningún asesoramiento o acompañamiento al personal.	El estilo de comunicación y de gestión de la dirección ejecutiva podría mejorar. Ofrece cierto asesoramiento y acompañamiento al personal, pero es insuficiente.	Las habilidades de comunicación y de gestión de la dirección ejecutiva son generalmente valoradas por el personal. Ofrece asesoramiento y acompañamiento al personal cuando hay tiempo.	La dirección ejecutiva posee muy buenas habilidades para la comunicación y las relaciones interpersonales y su gestión de equipos es constructiva. Se da prioridad al asesoramiento, acompañamiento y desarrollo del personal.

### e. Segunda plana de liderazgo

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No hay una segunda plana de liderazgo y la dirección ejecutiva delega pocas tareas. No contrata, retiene, motiva, cultiva o reconoce el talento de su equipo.	La segunda plana de liderazgo es poco efectiva y / o el desarrollo del talento interno y la delegación por parte de la dirección ejecutiva es insuficiente.	La dirección ejecutiva generalmente delega de manera adecuada y retiene y cultiva el talento interno. La segunda plana de liderazgo es mayormente eficaz en su gestión.	La dirección ejecutiva contrata, retiene, motiva, cultiva y reconoce el talento de su equipo. Se delega cantidad y calidad adecuada de tareas y se apoya al personal. Existe una segunda plana de liderazgo robusta y altamente eficaz.

### f. Reputación externa

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La dirección ejecutiva no es conocida ni muy respetada por los sectores clave.	La dirección ejecutiva no es muy conocida. Tiene algunas personas u organizaciones aliadas, pero no es plenamente respetada por los sectores clave.	La dirección ejecutiva es respetada y conocida por los sectores clave.	La dirección ejecutiva es muy respetada por los sectores clave y considerada como líder en su campo de trabajo.

## 15. Dirección ejecutiva (continuación)

### g. Sucesión

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
La organización depende totalmente de la actual dirección ejecutiva y no podría funcionar sin esa(s) persona(s). La sucesión no es una prioridad.	La organización depende sumamente de la actual dirección ejecutiva y su futuro sería incierto sin esa(s) persona(s). Se discute la sucesión, pero no se le presta atención.	Si la actual dirección ejecutiva dejara su cargo, la organización afrontaría desafíos, pero podría seguir adelante. Se considera la sucesión, pero no se planifica o se implementa de manera adecuada.	La organización promueve la renovación del liderazgo de forma proactiva y contempla un plan de sucesión en los cargos directivos, con expectativas de transiciones armoniosas.

## 15. Dirección ejecutiva (continuación)

**Comentarios:**

## Mi evaluación del ejercicio de mapeo organizacional

Por favor indique su nivel de comodidad al abordar los temas que contiene la presente encuesta durante la reunión grupal facilitada.

Mínimo	Básico	Moderado	Sólido
No me sentí cómodo para hablar con franqueza durante esta reunión.	Si bien con respecto a algunas secciones pude hablar con franqueza, no pude hacerlo cuando se abordaron otras secciones.	En términos generales pude hablar con franqueza, aunque no expresé todo lo que sentía en algunos momentos clave.	Hoy he podido hablar con franqueza, incluso sobre temas complejos.

Por favor incluya cualquier otro comentario que desee realizar de forma anónima. Puede referirse a su experiencia al completar la encuesta, al participar en las discusiones, o a cualquiera de los demás aspectos del proceso. También le invitamos a compartir cualquier preocupación u observación acerca de los contenidos sustanciales de la encuesta. ¿Hay algo importante para su organización que este cuestionario no abarcó?

## **Ejercicio de priorización ponderada (opcional):**

	Primera	Segunda	Tercera	Totales	Ponderación
1. Misión y estrategia					
2. Trabajo programático					
3. Aprendizaje y evaluación					
4. Incidencia en políticas públicas					
5. Participación en campo de trabajo					
6. Membresía					
7. Comunicación externa					
8. Recursos humanos					
9. Cultura organizacional					
10. Órganos de gobierno					
11. Gestión financiera					
12. Recaudación fondos/relaciones donantes					
13. Administración					
14. Seguridad y protección					
15. Dirección ejecutiva					

Por favor señale aquí si un aspecto específico de una capacidad fue destacado como prioridad. Por ejemplo, "Gestión del presupuesto" bajo la categoría de "Gestión financiera" o "Capacidades de investigación" bajo "Incidencia en políticas públicas".



## Ejercicio de priorización

Después de haber abordado tantos aspectos relativos a la eficacia de la organización, seguramente habrá varias dimensiones que le gustaría fortalecer. El siguiente ejercicio le brinda la oportunidad de considerar su primera, segunda y tercera prioridad a trabajar. Estos pueden ser tanto aspectos que siente más “débiles”, como aquellos que considera fortalezas sobre las cuales construir o ajustar.

*Nota: Esta parte debe completarse después de la reunión grupal facilitada. No es necesario responder estas preguntas hasta que las personas integrantes de la organización hayan consensuado las respuestas a la encuesta.*

Una vez que se haya logrado ese consenso, a continuación tendrá la oportunidad de considerar cuáles desea que fuesen la primera, segunda y tercera prioridad para el fortalecimiento organizacional.

Puede concentrarse en las categorías más amplias (como “Recursos humanos”) o especificar una subcategoría (como “Descripciones de puesto”). También puede escoger “Dirección ejecutiva” si así lo desea, aunque esta sección seguramente no se haya discutido en grupo.

**Por favor, sobre la base de las planillas de trabajo anteriores, indique su primera prioridad.**

**Por favor indique su segunda prioridad.**

**Por favor indique su tercera prioridad.**

## Pasos siguientes e identificación de recursos

### Primera prioridad:

Por favor indique la primera prioridad que ha surgido del ejercicio anterior. Puede mencionar una categoría principal (Recursos humanos) o una subcategoría (Diversidad en el personal).

1. ¿Cuáles son los resultados esperados para esta prioridad en los próximos años? ¿Cómo describiría el “éxito”?

2. ¿Qué debería hacer su organización específicamente para fortalecerse en esta área? (Favor listar acciones específicas, por ejemplo, recibir capacitación, contratar personal, desarrollar habilidades en tecnologías de la información).

3. ¿Qué puede hacer su organización para fortalecerse en esta área sin asistencia externa?

4. ¿De qué manera específica podría una entidad donante apoyar a su organización para que se fortaleciera en esta área? ¿Qué solicitud específica haría Usted en una postulación para recibir fondos?

## Segunda prioridad:

Por favor indique la segunda prioridad que ha surgido del ejercicio anterior. Puede mencionar una categoría principal (Recursos humanos) o una subcategoría (Diversidad en el personal)

1. ¿Cuáles son los resultados esperados para esta prioridad en los próximos años? ¿Cómo describiría el “éxito”?

2. ¿Qué debería hacer su organización específicamente para fortalecerse en esta área? (Favor listar acciones específicas, por ejemplo, recibir capacitación, contratar personal, desarrollar habilidades en tecnologías de la información).

3. ¿Qué puede hacer su organización para fortalecerse en esta área sin asistencia externa?

4. ¿De qué manera específica podría una entidad donante apoyar a su organización para que se fortaleciera en esta área? ¿Qué solicitud específica haría Usted en una postulación para recibir fondos?

## Tercera prioridad:

Por favor indique la tercera prioridad que ha surgido del ejercicio anterior. Puede mencionar una categoría principal (Recursos humanos) o una subcategoría (Diversidad en el personal)

1. ¿Cuáles son los resultados esperados para esta prioridad en los próximos años? ¿Cómo describiría el “éxito”?

2. ¿Qué debería hacer su organización específicamente para fortalecerse en esta área? (Favor listar acciones específicas, por ejemplo, recibir capacitación, contratar personal, desarrollar habilidades en tecnologías de la información).

3. ¿Qué puede hacer su organización para fortalecerse en esta área sin asistencia externa?

4. ¿De qué manera específica podría una entidad donante apoyar a su organización para que se fortaleciera en esta área? ¿Qué solicitud específica haría Usted en una postulación para recibir fondos?

Para ser utilizado sólo por la  
persona a cargo de la facilitación

## FORMATO DE INFORME DE LA HERRAMIENTA DE MAPEO ORGANIZACIONAL

Nombre de la  
organización:

Fecha(s) del ejercicio de mapeo:

Número de participantes del  
equipo en el ejercicio de mapeo:

Número de participantes del principal  
órgano de gobierno (si hubo):

Número total de  
personal de la  
organización:

Modalidad de facilitación de la OMT:

Presencial

Virtual

Híbrida

Versión utilizada del  
cuestionario OMT:

PDF

Digital

Ambas

Nombre de la persona  
a cargo de la  
facilitación:

## Opcional: Comentarios adicionales



“Herramienta de mapeo organizacional” por Bess Rothenberg (actualizada 2022), está bajo una licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional.

Esta herramienta es un producto en proceso, por lo cual se agradece cualquier retroalimentación o sugerencia para mejorarla. Favor escribir a Martha Farmelo ([martha.farmelo@gmail.com](mailto:martha.farmelo@gmail.com)) y Victoria Wigodzky ([vicwigo@gmail.com](mailto:vicwigo@gmail.com)).

Diseño original por Sen Associates.