



Herramienta de mapeo organizacional para coaliciones, alianzas y redes (OMT-CAN)

La Herramienta de Mapeo Organizacional para Coaliciones, Alianzas y Redes (OMT-CAN, por sus siglas en inglés) se inspiró en la Herramienta de Mapeo Organizacional (OMT). La OMT fue creada para ayudar al equipo 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. Además de identificar los aspectos que funcionan bien y los que podrían mejorarse, la OMT permite señalar de manera colectiva las áreas prioritarias para mejorar y establecer los pasos a tomar para abordarlas.

La OMT-CAN fue creada con estos mismos objetivos, para ser utilizada por una amplia gama de coaliciones, alianzas y redes en distintos países y regiones del mundo. Estos términos tienen una variedad de definiciones y se utilizan de distintas formas (por ejemplo, un grupo cuyo nombre indicaría que es una coalición podría ser considerado una alianza por otras personas). **La OMT-CAN está diseñada para ser utilizada por cualquier coalición, alianza o red que se haya conformado para ir más allá de un propósito puntual o de corto plazo. No importa si su membresía incluye individuos u organizaciones (o una combinación de ambos), si tiene o no estatus legal o personal contratado, ni el momento en que se encuentra en su proceso de evolución institucional (recién conformada, en transición hacia una mayor formalidad e intencionalidad, con una larga trayectoria, etc.).**

La OMT-CAN se basa en el contenido de *Our Healthy Alliance (Nuestra alianza sana, u OHA, por sus siglas en inglés)*, una herramienta digital de mapeo creada por RoadMap y el Movement Strategy Center que analiza en profundidad los distintos componentes de una alianza estratégica para la construcción de movimientos de cambio social. Se recomienda consultar [OHA y sus herramientas, glosario de términos y otros materiales conceptuales](#). También se agradece a Change Elemental (anteriormente conocida como el Management Assistance Group) por sus aportes en la creación de esta herramienta¹.

Las siguientes páginas sirven de guía para decidir cuándo usar la OMT-CAN versus la OMT original, cómo funciona la OMT-CAN, quién participa, el papel de la persona encargada de la facilitación, puntos clave a tener en cuenta, entre otras cosas. Sin embargo, la persona encargada de la facilitación de la OMT adaptará el ejercicio en función de las necesidades específicas de su coalición, alianza o red.

Cuando utilizar la OMT-CAN versus la OMT

En general, la OMT-CAN sirve más para aquellas coaliciones, alianzas y redes que buscan analizar su estructura y su funcionamiento en su totalidad (incluyendo, por ejemplo, los individuos y las organizaciones que la componen). También se recomienda la OMT-CAN si el propósito es analizar solo la entidad que lidera la coalición, alianza o red. En cambio, la OMT original es recomendable en casos de desear analizar solamente la “entidad matriz o central” (si existe) de la coalición, alianza o red.

¹ Por ejemplo, ver el [Continuum of Collaboration](#) de RoadMap (disponible en inglés), un cuadro que ilustra una gama de colaboraciones, desde informales o de tiempo limitado, a aquellas alianzas estratégicas de más largo plazo.



Las siguientes preguntas pueden ayudarle a decidir entre las dos herramientas:

¿Se busca primordialmente analizar la manera en la cual los individuos y las organizaciones que componen la coalición, alianza o red trabajan juntas (y trabajan con la “entidad matriz”)? Si la respuesta es sí, se recomienda utilizar la OMT-CAN.

O, en cambio:

¿Se busca primordialmente analizar el funcionamiento de la “entidad matriz” para apoyar a la coalición, alianza o red? Si la respuesta es sí, puede que la OMT original sea la herramienta más apropiada.

Si bien tanto la OMT-CAN como la OMT original abarcan temas tales como visión y misión, gobernanza, gestión interna y comunicación externa, cada una agrega preguntas adicionales. La OMT-CAN incluye preguntas sobre cómo los individuos y las organizaciones que componen la coalición, la alianza o la red trabajan entre ellas y con la organización matriz. Se espera que aquellas personas que participan en la OMT-CAN mantengan la perspectiva de la coalición, alianza o red en su totalidad –y no sólo de sus respectivas organizaciones o de la organización matriz. Por lo contrario, la OMT original contiene preguntas más abarcativas sobre ciertos aspectos como la gestión del personal, la gestión interna de los programas, y la dirección ejecutiva. Se espera que aquellas personas de una coalición, alianza o red que participan en el ejercicio de mapeo OMT original mantengan la perspectiva de la entidad matriz o central.

¿Cómo funciona la OMT-CAN?

¿Quiénes participan? La participación variará para cada coalición, alianza o red. Como regla general y en la medida de lo posible:

- Cuanta mayor participación por parte de las personas y / o las organizaciones que están involucradas y activas en el trabajo de la red de manera sostenida, mejor.
- Todas las personas integrantes del equipo de liderazgo deberían participar.
- Para aquellos grupos cuya membresía son organizaciones, cada organización miembro debería estar representada por al menos una persona con suficiente conocimiento y posicionamiento para poder participar en discusiones significativas.
- Para aquellos grupos compuestos por individuos, todas las personas integrantes de la red deberían participar, especialmente aquellas que hayan estado involucradas en el trabajo de la red por más de un año.
- Todo el personal debería participar, tanto de las áreas programáticas como administrativas (y remuneradas o no), si han estado en la organización por un mínimo de seis meses.

En aquellos casos en los cuales no sea posible la participación de todas las personas u organizaciones integrantes, se puede seleccionar un grupo representativo. Los criterios de selección podrán variar, pero se deberían considerar factores tales como la representación de las organizaciones miembro, integrantes con distintos niveles de participación del personal y del equipo de liderazgo; una combinación de personal programático y administrativo (tanto de la red como de sus organizaciones integrantes), si aplica; integrantes con distintos niveles de involucramiento y experiencia; ubicación geográfica; así como factores de edad, género, raza, nacionalidad, etnia, casta, clase, etc. Quien selecciona al grupo podría variar según el caso. El proceso de selección debería ser lo más democrático, inclusivo y transparente posible.

Cuando llenar la encuesta: El proceso se realiza mejor con la facilitación externa de una persona con experiencia en coaliciones, alianzas y redes que no sea integrante (ver más abajo sobre el papel de la persona facilitadora). Como regla general, las personas participantes completan la encuesta de manera individual, ya sea antes de la primera sesión de trabajo o durante la sesión misma. Usted recibirá indicaciones

si la debe completar antes de la sesión o no. Si la completa antes, **por favor sólo hacerlo hasta el final de la sección sobre Protección y Seguridad en la página 47**. El resto lo completará una vez que la persona a cargo de la facilitación se lo indique durante la sesión.

Durante todo el proceso, las personas participantes deben recordar que este ejercicio analiza la coalición, alianza o red, no su organización individual.

Por eso, es preferible contestar la mayoría de las preguntas con el “sombrero CAN”, y no desde la perspectiva de la organización miembro individual. Sin embargo, ciertas preguntas requieren que las personas participantes se pongan su “sombrero organizacional o individual”. Esto ocurre, por ejemplo, cuando se les solicita analizar las capacidades de la organización para participar efectivamente en la coalición, alianza o red, o analizar el valor agregado de ser parte de la misma. Favor anotar cualquier duda que tenga sobre cual “sombrero” es apropiado para la pregunta en cuestión y compártelo con la persona facilitadora durante la sesión colectiva de trabajo.

Puntos importantes a tener en cuenta:

La mayoría de las preguntas usan el término “nuestra CAN” para referirse a “nuestra coalición, alianza o red”. Este es un recordatorio de que el ejercicio analiza la coalición, alianza o red, y no las organizaciones miembro individuales.

- Las categorías en esta encuesta tienen como objetivo ayudarle a pensar sobre su grupo como un continuo: básico, moderado y sólido. Si le cuesta seleccionar entre dos calificaciones (por ejemplo, “básico” y “moderado”), puede escoger el círculo ubicado entre dos niveles para indicar que su grupo se encuentra entre medio de los dos.
- Por favor no se concentre demasiado en las clasificaciones o “calificaciones” específicas. Lo que importa es captar su perspectiva sobre el nivel en que se encuentra su CAN. 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 en general para ese punto.
- Recuerde que no se puede esperar que un grupo posea un nivel “sólido” en todas las categorías. Al mismo tiempo, todos los grupos tienen fortalezas sobre las cuales se puede construir y crecer. Las CANs transitan sus respectivos ciclos de vida a distintos ritmos. El proceso rara vez es lineal.
- 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 grupo. Estas anotaciones pueden ser informales y servir como recordatorio personal a la hora de participar en la discusión colectiva. Salvo que la persona facilitadora indique lo contrario, los comentarios son para su uso individual y no serán vistos o solicitados.



- Varias secciones comienzan con una pregunta general acerca de un análisis de poder. Puede que le sirva repasar la pregunta inicial una vez completada la sección en su totalidad.
- 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.

Dado que la OMT-CAN fue diseñada para ser utilizada por una amplia gama de coaliciones, alianzas y redes, es natural que algunas de las preguntas no apliquen a su situación particular.

Asimismo, es posible que Usted no sienta que puede abordar ciertos puntos desde su posición dentro de la coalición, alianza o red.

Si cree que una o más pregunta(s) no aplica(n) para nada, o siente que no tiene suficiente información para responderla(s), puede saltarla(s). Si cree que una pregunta podría aplicar si fuera reformulada, anótelos en la sección de “Comentarios”, junto con su respuesta a la reformulación.

Por ejemplo, si su CAN no cuenta con personal, podría saltarse las preguntas sobre Liderazgo Ejecutivo, Relaciones entre el Equipo de Liderazgo y el Personal, y Recursos Humanos.

El papel de la persona que facilita

Tal como se mencionó, el proceso se realiza mejor con la facilitación externa de una persona *con experiencia relevante en coaliciones, alianzas y redes*.² La persona encargada de la facilitación ayudará al grupo 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 que se encuentra al final de la encuesta, estableciendo su primera, segunda y tercera prioridad de áreas a fortalecer.

La persona a cargo de la facilitación les guiará en un ejercicio para identificar colectivamente las prioridades de fortalecimiento institucional más importantes para su grupo. Luego se entablará una discusión sobre las mejores formas de lograr los cambios priorizados, la cual servirá de insumo para definir resultados esperados, estrategias, cronogramas y personas responsables del seguimiento del trabajo de fortalecimiento.

² Sería ideal que la persona cuente con experiencia con su CAN en particular, así como experiencia en la facilitación de conversaciones sobre asuntos de poder, incluyendo la habilidad de generar espacios de contención para que aquellas personas más marginalizadas puedan participar plenamente y, si fuera necesario, facilitar procesos de sanación a raíz de rupturas que pudieran surgir.



La persona facilitadora ayudará a adaptar las preguntas según sea necesario, antes y / o durante el ejercicio de OMT. **Si la sección sobre Incidencia no aplica a su grupo (por ejemplo, si forma parte de una red o coalición proveedora de servicios), puede trabajar con la persona a cargo de la facilitación para eventualmente reemplazar las preguntas en esa sección con otras más relevantes³.**

Cómo compartir los resultados

Dado que este proceso es suyo, su CAN debe determinar la manera en la cual se compartirán los resultados con el público externo, si ello ocurrirá, tales como las entidades donantes u otras personas u organizaciones aliadas. Una vez que se haya completado todo el informe, la persona a cargo de la facilitación lo compartirá con el liderazgo de la CAN (el personal o el equipo de liderazgo, según se haya acordado de antemano). El liderazgo revisará el documento y determinará cuales aspectos se compartirán con audiencias externas, si alguno.

¡Gracias por dedicar su tiempo y compartir sus perspectivas!

³ Si se reemplaza esta sección con otras preguntas, se recomienda que la persona a cargo de la facilitación y la CAN acuerden la manera en la cual se administrarán y se incluirán en el informe final.



1. Propósito, objetivos y estrategia

1. Propósito

Básico	Moderado	Sólido
El propósito compartido de nuestra CAN no está claro y / o no complementa o fortalece las áreas de trabajo de las organizaciones miembro.	El propósito de nuestra CAN es bastante claro, pero no todos los miembros están convencidos de que complementa y fortalece plenamente las áreas de trabajo de las organizaciones miembro.	Los miembros comparten y se inspiran por un propósito sólido, claro y convincente de nuestra CAN. Este propósito se distingue de la de las organizaciones miembro y complementa y fortalece sus respectivas áreas de trabajo.

2. Visión

Básico	Moderado	Sólido
No hay alineamiento entre los miembros de nuestra CAN alrededor de una visión común y un horizonte temporal, y / o esto nunca se ha discutido.	Los miembros de nuestra CAN tienen una idea general de una visión compartida y un horizonte temporal (de corto o mediano plazo). Sin embargo, esta visión no se ha hecho explícita o nos falta alinearnos al respecto.	Los miembros de nuestra CAN están alineados alrededor de una visión compartida y convincente de lo que esperamos lograr en un cierto horizonte temporal. Esta visión inspira, brinda cohesión y avanza nuestra estrategia.

3. Valores compartidos

Básico	Moderado	Sólido
Los miembros de nuestra CAN no están alineados alrededor de valores compartidos, y / o nunca los hemos discutido.	Los miembros de nuestra CAN han discutido los valores compartidos, pero no se han hecho explícitos. O, si bien son explícitos, no informan plenamente nuestro trabajo externo y nuestras prácticas internas.	Los valores de nuestra CAN son explícitos, ampliamente entendidos por nuestros miembros y se reflejan en nuestro trabajo externo y nuestras prácticas internas.



1. Propósito, objetivos y estrategia, *continuación...*

4. Objetivos y resultados

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no tiene objetivos o resultados esperados explícitos.	Nuestra CAN tiene objetivos y / o resultados generales para el corto, mediano y / o largo plazo, pero éstos no nos ayudan a lograr nuestro propósito o nuestra misión.	Nuestra CAN tiene objetivos y resultados estratégicos claros, ambiciosos y realizables para un marco temporal de corto, mediano y / o largo plazo, según el caso. Estos coinciden con nuestro propósito y nuestra visión y complementan los objetivos y resultados esperados de nuestros miembros.

5. Análisis de poder

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con un análisis de poder vinculado a nuestro trabajo externo.	El entendimiento y el análisis de poder de nuestra CAN son inconsistentes, incompletos, o no están plenamente reflejados en nuestro trabajo externo.	Nuestra CAN tiene un entendimiento sólido y consistente sobre el poder que se refleja en nuestro trabajo externo.

6. Capacidades estratégicas⁴

Básico	Moderado	Sólido
La combinación de habilidades, perspectivas y condiciones materiales de nuestra CAN es completamente inadecuada para lograr nuestro propósito y nuestros resultados esperados.	Nuestra CAN tiene ciertos vacíos en nuestra combinación de habilidades, perspectivas y condiciones materiales en función de lo que necesitamos para lograr nuestro propósito y nuestros resultados esperados.	Nuestra CAN tiene la combinación general necesaria de habilidades, perspectivas y condiciones materiales para lograr nuestro propósito y nuestros resultados esperados con creatividad e innovación.

⁴ Utilizamos el término “capacidad” para referirnos a la combinación de capacidades, habilidades y competencias.



1. Propósito, objetivos y estrategia, *continuación...*

7. Impacto de la CAN

Básico	Moderado	Sólido
Las estrategias y las acciones colectivas de nuestra CAN tienen poco o nulo impacto. En general, lxs miembrxs consideran que podrían tener un impacto igual o mayor por sí mismxs.	Las estrategias y las acciones colectivas de nuestra CAN tienen un impacto que a veces complementa o agrega valor al de nuestrxs miembrxs.	Las estrategias y las acciones colectivas de nuestra CAN complementan las de nuestrxs miembrxs y generan un impacto positivo, diferenciado o mayor en su conjunto, al que cada integrante podría lograr por sí mismx.

8. Agilidad y adaptación

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN tiene poco o nulo análisis compartido de acontecimientos y dinámicas de contexto relevantes. Tampoco contamos con las habilidades para responder o adaptarnos a evoluciones de contexto clave. Habitualmente perdemos oportunidades relevantes.	Nuestra CAN cuenta con cierto análisis compartido de acontecimientos y dinámicas de contexto relevantes. Tenemos una significativa, mas subóptima, habilidad para responder o adaptarnos a evoluciones de contexto, oportunidades clave, y / o arriesgarnos según el caso.	Lxs miembrxs de nuestra CAN contribuyen de manera consistente a un análisis compartido de acontecimientos y dinámicas de contexto relevantes. Respondemos rápida y fácilmente a los cambios en las prioridades y las capacidades de nuestrxs miembrxs, y a las condiciones y oportunidades cambiantes, influenciando esas condiciones de manera proactiva, innovando y arriesgando, según se considere apropiado.



1. Propósito, objetivos y estrategia, *continuación...*

Comentarios:



2. Composición, estructura, identidad y participación

9. Análisis de poder

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no aplica un análisis de poder para determinar nuestra composición, estructura e identidad, así como la participación y el desarrollo de nuestros miembros.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera inconsistente para determinar nuestra composición, estructura e identidad, así como la participación y el desarrollo de nuestros miembros.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera consistente para determinar nuestra composición, estructura e identidad, así como la participación y el desarrollo de nuestros miembros.

10. Composición

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN está lejos de contar con la cantidad, el conocimiento especializado y la diversidad de miembros necesarios para lograr nuestra visión, propósito y objetivos.	Nuestra CAN tiene algunos vacíos en la cantidad, el conocimiento especializado y la diversidad de miembros necesarios para lograr nuestra visión, propósito y objetivos.	Contamos con la cantidad y el conocimiento especializado adecuado de miembros para lograr nuestra visión, nuestro propósito y nuestros objetivos de manera efectiva. Tenemos representación amplia de grupos marginalizados relevantes y / o de las comunidades con las cuales trabajamos.



2. Composición, estructura, identidad y participación, *continuación...*

11. Expectativas de lxs miembrxs

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN tiene poca o nula claridad sobre lo que significa ser miembro.	Nuestra CAN entiende bastante lo que significa ser miembro, incluida las expectativas sobre los valores compartidos, los recursos, la carga de trabajo, la comunicación, los compromisos políticos y las consideraciones éticas, incluidos los conflictos de interés. Sin embargo, esto se debería actualizar, explicitar, o aclarar en toda la CAN.	Nuestra CAN entiende claramente lo que significa ser miembro, incluida las expectativas sobre los valores compartidos, los recursos, la carga de trabajo, la comunicación, los compromisos políticos y las consideraciones éticas, incluidos los conflictos de interés.

12. Estructura

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con una estructura formal, o su estructura es completamente inadecuada para nuestro propósito (por ejemplo, quizás demasiado burocrática).	La estructura de nuestra CAN necesita ciertos ajustes para ser completamente clara, ágil e ideal teniendo en cuenta nuestro propósito.	La estructura de nuestra CAN es clara, ágil e ideal teniendo en cuenta nuestro propósito. Cuenta con el nivel óptimo de formalidad necesaria sin ser burocrática.

13. Roles, responsabilidades y rendición de cuentas

Básico	Moderado	Sólido
En nuestra CAN, hay poca o nula claridad sobre quién es responsable de qué y sobre las vías de apoyo, coordinación y rendición de cuentas. La distribución de tareas entre las entidades de la CAN (miembrxs, comités, entidad matriz o central, equipo, etc.) no es clara, apropiada, equitativa y / o respetada.	Nuestra CAN tiene cierta claridad sobre quién es responsable de qué y sobre las vías de apoyo, coordinación y rendición de cuentas, pero necesitamos mejoras. La distribución de tareas entre las entidades de la CAN (miembrxs, comités, entidad matriz o central, equipo, etc.) es algo clara, apropiada, equitativa y respetada.	En nuestra CAN, todas las personas saben quién es responsable de qué y existen vías claras de apoyo, coordinación y rendición de cuentas. La distribución de tareas entre las entidades de la CAN (miembrxs, comités, entidad matriz o central, equipo, etc.) es clara, apropiada, equitativa y respetada.



2. Composición, estructura, identidad y participación, continuación...

14. Proceso de entrada y salida

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no tiene un proceso establecido para entrar y salir. Esto frecuentemente resulta en confusiones, tensiones o ineficiencias.	Nuestra CAN cuenta con un proceso informal para entrar y salir de la misma. A veces esto resulta en confusiones, tensiones o ineficiencias.	Seguimos de manera consistente un proceso claro, transparente y ejemplar para entrar y salir de la CAN.

15. Participación

Básico	Moderado	Sólido
Lxs miembrxs de nuestra CAN no participan activamente.	La participación de lxs miembrxs de la CAN es insuficiente y / o dispar, y / o los niveles de participación no se adecuan a las necesidades del momento.	En general, lxs miembrxs de la CAN participan en distintos niveles, su participación es equitativa e inclusiva y los niveles de participación se adecuan a las necesidades del momento.

16. Identidad

Básico	Moderado	Sólido
Nuestrxs miembrxs no tienen ningún sentido de pertenencia a nuestra CAN.	Nuestrxs miembrxs no se sienten plenamente parte de nuestra CAN y con frecuencia no se identifican de manera apropiada con ella.	Nuestrxs miembrxs sienten pertenencia a nuestra CAN y se identifican como tal externamente, en base a expectativas explícitas compartidas al respecto.

17. Fortalecimiento de lxs miembrxs

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no ofrece ninguna iniciativa para fortalecer a nuestrxs miembrxs (habilidades, recursos, impacto, etc.).	Nuestra CAN necesita mejorar nuestras iniciativas para fortalecer a nuestrxs miembrxs (habilidades, recursos, impacto, etc.).	Nuestra CAN cuenta con un programa continuo de fortalecimiento de nuestrxs miembrxs (habilidades, recursos, impacto, etc.), adecuado para sus necesidades y sus condiciones.



2. Composición, estructura, identidad y participación, *continuación...*

Comentarios:



3. Acciones en conjunto, planificación, aprendizaje y evaluación

18. Análisis de poder

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no aplica un análisis de poder cuando realizamos y utilizamos investigaciones, planificamos, colaboramos, manejamos nuestros ritmos, aprendemos y evaluamos.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera inconsistente cuando realizamos y utilizamos investigaciones, planificamos, colaboramos, manejamos nuestros ritmos, aprendemos y evaluamos.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera consistente cuando realizamos y utilizamos investigaciones, planificamos, colaboramos, manejamos nuestros ritmos, aprendemos y evaluamos.

19. Investigación

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN es poco consciente o hace uso mínimo de las investigaciones existentes. Tampoco generamos o utilizamos nuestra propia investigación.	Nuestra CAN es inconsistente o algo inefectiva en el uso de investigaciones externas e internas vinculadas a nuestras áreas de trabajo.	Nuestra CAN aplica las investigaciones externas de manera efectiva. Cuando es necesario, sus respectivxs miembrxs o la misma CAN realizan sus propias investigaciones que aportan a la materia y fortalecen nuestro trabajo. Las investigaciones elevan múltiples verdades o perspectivas sin ser extractivas.

20. Planificación en conjunto

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con una planificación de acciones, iniciativas, programas y estrategias. Nuestras actividades se realizan en su mayoría de manera <i>ad hoc</i> .	Nuestra planificación de acciones, iniciativas, programas y estrategias no se realiza totalmente de manera colectiva y participativa (adecuada para nuestro grupo), y / o no está completamente alineada con las necesidades de nuestrxs miembrxs y nuestros objetivos colectivos.	Nuestra planificación de acciones, iniciativas, programas y estrategias se realiza de manera colectiva y participativa (adecuada para nuestro grupo). Nos aseguramos de que nuestro trabajo se base en y se alinee tanto con las necesidades de nuestrxs miembrxs, como con nuestros objetivos colectivos.

3. Acciones en conjunto, planificación, aprendizaje y evaluación, *continuación...*

21. Coordinación

Básico	Moderado	Sólido
Lxs miembrxs de nuestra CAN no se coordinan entre sí ni tienen acuerdos de trabajo.	Lxs miembrxs de nuestra CAN son parcialmente efectivxs en la coordinación de acciones conjuntas. Nos faltan acuerdos claros de colaboración conocidos por todxs lxs miembrxs.	Lxs miembrxs de nuestra CAN son altamente efectivxs en la coordinación de acciones conjuntas. Se documentan acuerdos de trabajo clave, los cuales son conocidos por todxs lxs miembrxs.

22. Integración en los planes de lxs miembrxs

Básico	Moderado	Sólido
Nuestrxs miembrxs no incorporan nuestro trabajo en sus propios planes de trabajo.	Nuestrxs miembros no integran plenamente nuestro trabajo colectivo en sus propios planes de trabajo, lo cual genera tensiones y vacíos en términos de coordinación, tiempos y otros recursos.	Nuestrxs miembros integran completamente nuestro trabajo colectivo en sus propios planes de trabajo, asegurando la coordinación, el tiempo y otros recursos necesarios.

23. Ritmo de las actividades

Básico	Moderado	Sólido
El ritmo de actividades de nuestra CAN es inapropiado teniendo en cuenta el contexto, y / o insostenible.	El ritmo de actividades de nuestra CAN no es completamente apropiado o sostenible.	El ritmo de actividades de nuestra CAN responde de manera apropiada al contexto, genera ímpetu y es sostenible.

24. Aprendizaje y evaluación

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con momentos o mecanismos para evaluar impacto, resultados, estrategias, actividades o productos. Tenemos poco o nulo aprendizaje, reflexión o experimentación.	La evaluación de impacto, resultados, estrategias, actividades y productos de nuestra CAN es inconsistente o incompleta y / o los aprendizajes, las reflexiones o la experimentación no se incorporan lo suficiente en nuestros programas y nuestras estrategias.	Nuestra CAN implementa un marco sólido de evaluación (de impacto, resultados, estrategias, actividades y productos). El aprendizaje, la reflexión o la experimentación continua se incorpora en nuestras estrategias, programas y comunicación externa.



3. Acciones en conjunto, planificación, aprendizaje y evaluación, *continuación...*

Comentarios:



4. Impacto en el campo de trabajo

25. Análisis de poder

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no aplica un análisis de poder al considerar el impacto deseado en nuestro campo de trabajo, las contrapartes con las cuales colaboramos, nuestro papel en el movimiento y nuestras relaciones e influencia.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera inconsistente al considerar el impacto deseado en nuestro campo de trabajo, las contrapartes con las cuales colaboramos, nuestro papel en el movimiento y nuestras relaciones e influencia.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera consistente al considerar el impacto deseado en nuestro campo de trabajo, las contrapartes con las cuales colaboramos, nuestro papel en el movimiento y nuestras relaciones e influencia.

26. Colaboraciones con socixs y aliadxs

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN tiene poca consciencia y casi ninguna colaboración con contrapartes, aliadxs u otrxs actores relevantes en nuestro campo de trabajo.	Nuestra CAN tiene algunas colaboraciones con contrapartes, aliadxs u otrxs actores en nuestro campo de trabajo a nivel local, regional y / o global, según el caso. No siempre son plenamente productivas.	Nuestra CAN tiene amplias y productivas colaboraciones con suficientes contrapartes, aliadxs u otrxs actores en nuestro campo de trabajo a nivel local, regional y / o global, según el caso.

27. Rol en el movimiento

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no se identifica como parte de un movimiento más amplio como colectivo y / o rara vez realizamos contribuciones.	Nuestra CAN se identifica como parte de uno o más movimientos y realiza contribuciones esporádicas.	Nuestra CAN identifica nuestro papel estratégico en uno o más movimientos y realiza contribuciones sólidas y consistentes.



4. Impacto en el campo de trabajo, *continuación...*

28. Relaciones e influencia

Básico	Moderado	Sólido
<p>Nuestra CAN tiene relaciones o poder de influencia inefectivas o insignificantes con las personas y las entidades necesarias para lograr el impacto deseado.</p>	<p>Nuestra CAN tiene vacíos en nuestras relaciones y nuestro poder de influencia con las personas y las entidades necesarias para lograr el impacto deseado.</p>	<p>Nuestra CAN tiene relaciones e influencia con las personas y las entidades necesarias para lograr el impacto deseado.</p>



4. Impacto en el campo de trabajo, *continuación...*

Comentarios:



5. Incidencia y trabajo de base

29. Análisis de poder

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no aplica un análisis de poder al considerar nuestro trabajo de incidencia y organización.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera inconsistente al considerar nuestro trabajo de incidencia y organización.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera consistente al considerar nuestro trabajo de incidencia y organización.

30. Estrategia de incidencia

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con una estrategia para ejercer influencia sobre grupos objetivo clave o exigir su rendición de cuentas.	Las iniciativas de incidencia de nuestra CAN no se guían de manera consistente por una estrategia coherente, efectiva, o informada por un análisis de poder. No implementamos una estrategia consistente para exigir la rendición de cuentas por parte de grupos objetivo clave.	Nuestra CAN aplica una estrategia sofisticada de incidencia, informada por un análisis de poder a nivel local, nacional y / o internacional. La estrategia ejerce influencia e impacto, de manera proactiva y reactiva, sobre los grupos objetivo y exige su rendición de cuentas (por ejemplo, votantes, funcionarixs elegidxs o nombradxs, cortes, empresas, etc.).

31. Participación política

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no está preparada ni tiene competencias o contactos para participar en procesos o discusiones sustantivas sobre política pública o rendición de cuentas.	Nuestra CAN tiene vacíos en nuestra preparación, competencias o contactos para participar en procesos o discusiones sustantivas sobre política pública o rendición de cuentas.	Nuestra CAN está preparada, es competente, respetada y frecuentemente convocada para participar en, o liderar, procesos y discusiones sobre política pública o rendición de cuentas, a nivel local, nacional o internacional.



5. Incidencia y trabajo de base, *continuación...*

32. Construcción de una masa de base crítica

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN tiene poca o nula habilidad para movilizar las bases.	Nuestra CAN moviliza algunas personas de base que apoyan nuestra causa, pero nuestra capacidad organizativa necesita mejoras en términos de cantidad y / o involucramiento de las comunidades más impactadas por los problemas que abordamos.	Nuestra CAN moviliza una cantidad significativa de personas de base que apoyan nuestra causa de manera proactiva, especialmente aquellas provenientes de las comunidades más impactadas por los problemas que abordamos.

33. Relaciones con personas o entidades allegadas

Básico	Moderado	Sólido
Las personas o comunidades que tienen mayor interés en el trabajo de nuestra CAN no están representadas en nuestros puestos de liderazgo ni participan en nuestras actividades.	Las personas o comunidades que tienen mayor interés en el trabajo de nuestra CAN están parcialmente representadas en nuestros puestos de liderazgo y participan un poco en nuestras actividades. Su involucramiento en mecanismos de retroalimentación que informan nuestro trabajo necesita mejoras.	Las personas o comunidades que tienen mayor interés en el trabajo de nuestra CAN están representadas en nuestros puestos de liderazgo, participan plenamente en nuestras actividades y se involucran en mecanismos de retroalimentación que informan nuestro trabajo de manera consistente.

34. Recomendaciones de política pública

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no formula recomendaciones claras o efectivas sobre políticas públicas.	Nuestra CAN a veces formula recomendaciones claras y efectivas sobre políticas públicas que son coherentes con nuestro propósito y nuestra estrategia. Éstas no siempre se basan en la experiencia de las personas más impactadas o en un análisis de poder. Podríamos mejorar nuestra capacidad de adaptación a los cambios en el panorama político.	Nuestra CAN formula recomendaciones claras y efectivas sobre políticas públicas que son coherentes con nuestro propósito y nuestra estrategia. Éstas se basan en la experiencia de las personas más impactadas y en un análisis de poder. Las recomendaciones se ajustan a los cambios en el panorama político, según sea necesario.



5. Incidencia y trabajo de base, *continuación...*

Comentarios:



6. Comunicaciones estratégicas

35. Análisis de poder en las comunicaciones

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no aplica un análisis de poder en nuestras estrategias de comunicación, mensajes y planes de difusión.	Nuestra CAN integra parcialmente un análisis de poder en nuestras estrategias de comunicación, mensajes y planes de difusión.	Nuestra CAN aplica un sólido análisis de poder en nuestras estrategias de comunicación, mensajes y planes de difusión. Éstas son coherentes con los movimientos y grupos marginalizados relevantes y / o con las comunidades con las cuales trabajamos.

36. Estrategia comunicacional

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no tiene una estrategia comunicacional explícita. No se han identificado públicos prioritarios o mensajes clave.	Nuestra CAN tiene una estrategia comunicacional, pero no está especialmente dirigida a los públicos prioritarios, o es incompleta o insuficiente.	Nuestra CAN tiene una estrategia comunicacional claramente delineada, compartida y ampliamente entendida para influenciar el debate en nuestros temas. Está especialmente dirigida a los públicos prioritarios y se utilizan mensajes que se revisan regularmente según se considere necesario. La comunicación se coordina efectivamente entre nuestros miembros y se integra con la construcción de una masa crítica y con la incidencia, según el caso.



6. Comunicaciones estratégicas, *continuación...*

37. Encuadre y narrativa colectiva⁵

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no incorpora la elaboración de un encuadre y una narrativa colectiva en nuestro trabajo conjunto.	Nuestra CAN a veces incorpora la elaboración de un encuadre y una narrativa colectiva en nuestro trabajo conjunto.	El trabajo central de nuestra CAN incorpora la elaboración de un encuadre y una narrativa colectiva plenamente integrada en nuestra planificación, nuestros programas y nuestras comunicaciones.

38. Equipo de comunicaciones

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con personal dedicado a la comunicación.	Nuestra CAN tiene vacíos en el personal necesario para nuestro trabajo comunicacional, o falta una coordinación efectiva.	Nuestra CAN cuenta con un equipo de comunicación bien coordinado y concorde a nuestra estrategia comunicacional y nuestras necesidades (ya sea compuesto por integrantes de los equipos de las organizaciones miembro o de la misma CAN).

39. Canales y plataformas de comunicaciones

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con canales o plataformas comunicacionales actualizadas para difundir información y mensajes a los públicos objetivo.	Nuestros canales y nuestras plataformas son mayoritariamente apropiadxs para nuestros públicos objetivo, pero no se utilizan a su máximo potencial.	Nuestra CAN selecciona de manera idónea canales y plataformas de comunicación que se utilizan óptimamente para difundir claros y específicos mensajes e información a los públicos objetivo.

⁵ La narrativa se refiere a “las historias, los mitos y los mensajes que se utilizan de manera estratégica y holística para cambiar creencias, valores y conductas fundamentales en la sociedad (incluida nuestra propia comprensión y vínculo con el mundo)”.

Traducido de “[Toward New Gravity: Charting a Course for the Narrative Initiative](#),” The Narrative Initiative, 2017.



6. Comunicaciones estratégicas, *continuación...*

40. Respuesta a los ataques

Básico	Moderado	Sólido
<p>Nuestra CAN es totalmente inefectiva al prevenir o abordar potenciales ataques.</p>	<p>La respuesta de nuestra CAN a los ataques no es sistemática y es parcialmente efectiva en avanzar o proteger nuestra agenda.</p>	<p>Nuestra CAN implementa mecanismos establecidos para prevenir y abordar ataques de manera efectiva. Utilizamos los ataques como oportunidades para avanzar nuestra agenda y reducir nuestra vulnerabilidad.</p>



6. Comunicaciones estratégicas, *continuación...*

Comentarios:



7. Liderazgo y gobernanza de la coalición, alianza o red

41. Análisis de poder

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no aplica un análisis de poder en lo referente a nuestro liderazgo y gobernanza.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera inconsistente en lo referente a nuestro liderazgo y gobernanza.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera consistente en lo referente a nuestro liderazgo y nuestra gobernanza.

42. Distribución del liderazgo⁶

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no toma medidas para distribuir el liderazgo entre lxs miembrxs y / o dentro de las organizaciones miembro.	El liderazgo se distribuye un tanto entre lxs miembrxs y / o dentro de las organizaciones miembro de nuestra CAN.	Nuestra CAN distribuye el liderazgo activamente entre nuestrxs miembrxs. Para organizaciones miembro, esta distribución también aplica “hacia abajo”, incorporando una amplia gama de personas y niveles en la CAN.

43. Desarrollo del liderazgo

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no toma medidas para fortalecer el liderazgo de nuestrxs miembrxs.	Nuestra CAN toma ciertas, mas insuficientes medidas para fortalecer el desarrollo del liderazgo a través de la construcción de habilidades y oportunidades de crecimiento en papeles de liderazgo.	Se fortalece el liderazgo de la CAN de manera amplia y activa a través de capacitaciones, otro desarrollo de habilidades, y oportunidades explícitas para avanzar y crecer en papeles de liderazgo.

⁶ Nota: La “distribución del liderazgo” y la siguiente pregunta sobre “desarrollo del liderazgo” se refieren generalmente al liderazgo de miembrxs y / o del personal, más allá del equipo de liderazgo (que podría ser, por ejemplo, un Comité de Conducción, un Comité Ejecutivo, una Junta Directiva, etc.).



7. Liderazgo y gobernanza de la coalición, alianza o red, *continuación...*

44. Equilibrio de intereses

Básico	Moderado	Sólido
Lxs miembrxs de nuestra CAN no distinguen claramente entre su papel de liderazgo en la CAN y de representante de su respectiva organización.	Lxs miembrxs de nuestra CAN por lo general distinguen entre su papel de liderazgo en la CAN y de representante de su respectiva organización, pero podrían “usar ambos sombreros” de manera más explícita y efectiva.	Lxs miembrxs de nuestra CAN son capaces de distinguir claramente entre su papel de liderazgo en la CAN y de representante de su respectiva organización. Pueden “usar ambos sombreros” de manera efectiva y estratégica tanto para la CAN como para las organizaciones miembro.

45. Composición del equipo de liderazgo

Básico	Moderado	Sólido
El equipo de liderazgo de nuestra CAN no es representativo de perspectivas diversas y / o de las comunidades con las cuales trabajamos. Tampoco cuenta con el conocimiento sustantivo, las competencias, las cualidades, la confianza y el respeto necesario para liderar la CAN.	El equipo de liderazgo de nuestra CAN refleja una cierta representación de perspectivas diversas y / o de las comunidades con las cuales trabajamos. Cuenta con muchas de las competencias y las cualidades necesarias para liderar la CAN.	El equipo de liderazgo de nuestra CAN refleja una representación apropiada de perspectivas diversas y de las comunidades con las cuales trabajamos. Cuenta con el conocimiento sustantivo, las competencias, las cualidades, la confianza y el respeto necesario para liderar la CAN.

46. Roles y responsabilidades del equipo de liderazgo

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con un equipo formal de liderazgo, o nuestro equipo de liderazgo no entiende su papel ni cumple con una serie apropiada de responsabilidades para brindar gobernanza y apoyo.	El equipo de liderazgo de nuestra CAN no entiende plenamente su papel y cumple con algunas responsabilidades para brindar gobernanza y apoyo. La capacitación en este ámbito no es plenamente adecuada.	El equipo de liderazgo de nuestra CAN entiende su papel y cumple con una serie óptima de responsabilidades para brindar gobernanza y apoyo. Recibe capacitación para hacerlo, según se considere necesario.



7. Liderazgo y gobernanza de la coalición, alianza o red, *continuación...*

47. Políticas o acuerdos de trabajo del equipo de liderazgo

Básico	Moderado	Sólido
Nuestro equipo de liderazgo no cuenta con acuerdos de trabajo o políticas sobre temas tales como límites en la cantidad de mandatos y conflictos de interés.	Nuestro equipo de liderazgo ha formalizado parcialmente y a veces implementa una serie de acuerdos de trabajo y políticas sobre temas tales como límites en la cantidad de mandatos y conflictos de interés.	Nuestro equipo de liderazgo implementa claros y apropiados acuerdos de trabajo o políticas sobre temas tales como límites en la cantidad de mandatos y conflictos de interés. Estos están por escrito y ampliamente disponibles.

48. Relación entre el equipo de liderazgo y el personal

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN tiene problemas graves de comunicación y / o confusión sobre los respectivos papeles del equipo de liderazgo y el personal. La relación sufre de tensiones no abordadas de manera efectiva. Existen diferencias de opinión no resueltas.	Nuestro equipo de liderazgo y el personal se comunican y trabajan relativamente bien juntas, aunque a veces surgen tensiones o problemas que no se abordan de manera óptima.	Nuestro equipo de liderazgo y el personal (incluidas las direcciones o coordinaciones de la CAN, si existen) tienen claridad sobre sus respectivos papeles y niveles de autonomía, y una relación altamente funcional. Las situaciones de tensión se resuelven de forma constructiva y efectiva cuando ocurren.

49. Liderazgo ejecutivo (remunerado o no remunerado)

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN necesita pero no cuenta con puestos formales de liderazgo ejecutivo.	Nuestra CAN no tiene claridad plena y actualizada sobre lo que necesitamos y deseamos en términos de liderazgo ejecutivo (remunerado o no) y aún no ha establecido el perfil, puesto, título y autoridad adecuada. Lxs miembros y el personal generalmente valoran el perfil, los valores, la experiencia y las habilidades interpersonales de las personas en puestos de coordinación o dirección.	Nuestra CAN revisa regularmente y tiene claridad sobre lo que necesitamos y deseamos en términos de liderazgo ejecutivo (remunerado o no) y ha establecido el perfil, puesto, título y autoridad adecuada. Se cuenta con personas con el perfil, los valores, la experiencia y las habilidades interpersonales necesarias en el / los puesto / s de coordinación o dirección para cumplir con su papel de manera plenamente efectiva.



7. Liderazgo y gobernanza de la coalición, alianza o red, *continuación...*

50. Planificación de procesos de sucesión

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN depende totalmente del actual liderazgo (remunerado o no) y no existen planes para abordar una sucesión.	Nuestra CAN aún depende bastante de la / s persona / s actual / es en cargos clave de liderazgo (remunerados o no) y faltan planes adecuados para lidiar con este reto.	Nuestra CAN planifica de forma proactiva la renovación en los puestos de liderazgo (remunerados o no). Contamos con canales que preparan a nuevos liderazgos y las transiciones generalmente son armoniosas.

51. Representación de la membresía

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no aborda las transiciones en las personas que representan a las organizaciones miembro. Con frecuencia, nuevas personas representantes no son las más idóneas para ese papel.	En caso de contar con organizaciones miembro, nuestra CAN por lo general se asegura de que las nuevas personas que se integran sean las adecuadas para representar a su organización y que reciban una orientación efectiva y el apoyo tanto de la CAN como de su organización.	En caso de contar con organizaciones miembro, nuestra CAN se asegura de manera proactiva de que las nuevas personas que se integran sean las más adecuadas para representar a su organización, y que reciban una orientación efectiva y el apoyo tanto de la CAN como de su organización.



7. Liderazgo y gobernanza de la coalición, alianza o red, *continuación...*

Comentarios:



8. Cultura y relaciones

52. Diversidad de perspectivas

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no involucra a personas con diversas perspectivas comunitarias como participantes, personas líderes y socias plenxs e iguales.	Nuestra CAN ha avanzado en involucrar plena e igualitariamente a personas con diversas perspectivas comunitarias como participantes, personas líderes y socias.	Nuestra CAN implementa políticas y sistemas que involucran plena e igualitariamente a personas con diversas perspectivas comunitarias como participantes, personas líderes y socias.

53. Dinámicas de poder

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no se enfoca en las dinámicas de poder.	Nuestra CAN discute y aborda parcialmente las dinámicas de poder. Se airean algunas diferencias vinculadas al poder de las personas y las organizaciones involucradas, pero necesitamos hacer más.	Nuestra CAN discute y aborda de manera efectiva las dinámicas de poder. Se toman medidas para airear diferencias de poder entre las personas y las organizaciones involucradas.

54. Relaciones y confianza

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN dedica poco o nada de tiempo para fortalecer las relaciones internas y cultivar nuestra CAN. Existen bajos niveles de confianza entre miembrxs (y equipo de trabajo).	Nuestra CAN dedica algo de tiempo y energía para fortalecer las relaciones internas y cultivar nuestra CAN. Contamos con suficiente confianza para completar acciones conjuntas o coordinadas.	Nuestra CAN se toma el tiempo necesario para fortalecer las relaciones internas y cultivar nuestra CAN. Existen altos niveles de confianza entre miembrxs (y equipo de trabajo) que generan un sentido de integridad, posibilidad e interés mutuo.

8. Cultura y relaciones, *continuación...*

55. Estilos personales

Básico	Moderado	Sólido
Las personas y los equipos dentro de nuestra CAN con distintos estilos de aprendizaje, comunicación, expresión, etc. no son escuchadas o pueden contribuir.	Las personas y los equipos dentro de nuestra CAN con distintos estilos de aprendizaje, comunicación, expresión, etc. tienen cierta mas no plena posibilidad de ser escuchadas y contribuir.	Las personas y los equipos dentro de nuestra CAN con distintos estilos de aprendizaje, comunicación, expresión, etc. son escuchadas y contribuyen plenamente.

56. Trabajo en equipo

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN funciona como personas u organizaciones individuales, mas no como un equipo.	Nuestra CAN valora la colaboración y el trabajo en equipo, pero necesita mejoras.	La colaboración y la coordinación forman parte de la cultura de nuestra CAN y contribuyen constantemente a nuestra efectividad. Existen fuertes lazos y apoyo entre miembrxs. Superamos los desafíos en base a una comunicación sana y de buena fe.

57. Apreciación y reconocimiento

Básico	Moderado	Sólido
En nuestra CAN, las personas nunca o rara vez reciben retroalimentación positiva o reconocimiento. No identificamos o celebramos nuestros éxitos.	Nuestra CAN identifica los éxitos y reconoce las contribuciones de vez en cuando, pero lo podríamos hacer más y mejor.	Nuestra CAN refleja una sólida cultura de apreciación y celebración dentro de la cual identificamos los éxitos y reconocemos las contribuciones, grandes y pequeñas, de todas las personas u organizaciones.

58. Comunicaciones internas

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con sistemas de comunicación interna y el intercambio de información es poco frecuente e irregular.	Nuestra CAN cuenta con sistemas aceptables de comunicación interna, pero se necesitan mejoras en el intercambio de información entre miembrxs, y según el caso, dentro de las organizaciones miembro.	Nuestra CAN refleja comunicaciones internas efectivas con sistemas claros para compartir información abiertamente entre miembrxs, y según el caso, dentro de las organizaciones miembro, incluidos temas sensibles como las finanzas (ingresos, distribución de recursos, etc.).

8. Cultura y relaciones, *continuación*...

59. Toma de decisiones

Básico	Moderado	Sólido
Los procesos de toma de decisiones y los mecanismos de participación no están para nada claros y / o son completamente inadecuados.	Nuestra CAN es algo exitosa en co-crear procesos y funciones para la toma de decisiones. Los procesos y la participación en la toma de decisiones son generalmente, aunque no siempre, claros y efectivos. En general tomamos buenas y oportunas decisiones.	Nuestra CAN es deliberada al co-crear procesos y funciones para la toma de decisiones que son claros, ampliamente conocidos, efectivos e incorporan de manera apropiada los insumos y la participación de miembrxs, personal y otras personas. Nuestros procesos culminan en buenas y oportunas decisiones.

60. Reuniones

Básico	Moderado	Sólido
Las reuniones no se planifican o se documentan bien, no asisten muchas personas y no son productivas. No existe seguimiento a los acuerdos.	La mayor parte de las reuniones de nuestra CAN se realizan armoniosamente, cuentan con buena asistencia y están bien documentadas. Pero necesitamos mejoras, incluido en el seguimiento adecuado.	Las reuniones de nuestra CAN están bien planificadas, facilitadas, documentadas y cuentan con buena asistencia. Conllevan a resultados claros y convincentes. Se realiza seguimiento a los acuerdos en tiempo y forma entre reuniones.

61. Gestión de tensiones y conflictos

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN rara vez discute las tensiones o los conflictos, o lo hace de manera totalmente inefectiva.	Nuestra CAN se esfuerza por abordar tensiones y conflictos de manera constructiva, pero no siempre lo hacemos bien. Ciertas tensiones y desacuerdos entre miembrxs a veces impiden la colaboración o el uso compartido de los recursos.	Las situaciones de tensión o conflicto entre miembrxs de la CAN se resuelven de forma constructiva que permite una discusión abierta, un alineamiento con nuestros principios y una colaboración efectiva para avanzar objetivos comunes y soluciones creativas y generativas.



8. Cultura y relaciones, *continuación...*

Comentarios:



9. Recursos de la red

62. Análisis de poder

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no aplica un análisis de poder para movilizar y compartir los recursos.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera inconsistente para movilizar y compartir los recursos.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera consistente para movilizar y compartir los recursos.

63. Acuerdos para la recaudación de fondos

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con una política para la toma de decisiones o la coordinación de acciones para la recaudación. Las tensiones y la competencia socavan nuestras habilidades para cumplir con nuestro propósito y nuestros objetivos compartidos.	Nuestra CAN cuenta con acuerdos informales o incompletos para la recaudación de fondos, incluida la toma de decisiones y la coordinación de acciones de recaudación para la CAN en sí y para sus miembros.	Nuestra CAN observa directrices claras y por escrito para la recaudación de fondos. Estas incluyen pautas sobre la toma de decisiones y la coordinación de acciones para la CAN en general y para sus miembros. Nuestros acuerdos potencian nuestras capacidades de recaudar fondos para la CAN y para sus miembros y reducen el sentido de competencia o de actividades con propósitos contrarios.

64. Sostenibilidad financiera

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN es totalmente dependiente de una entidad donante o de las contribuciones de sus miembros, y / o el financiamiento de la CAN es completamente inadecuado para cumplir con nuestro propósito y nuestras necesidades.	Nuestra CAN tiene algunos donantes clave cuyo apoyo en general es suficiente para cumplir con nuestras necesidades, pero no contamos con un colchón de financiamiento.	Nuestra CAN frecuentemente cuenta con flujos diversos y sostenibles de financiamiento. Hay fondos disponibles para cumplir plena y consistentemente con nuestras necesidades y brindar flexibilidad y un colchón en caso de situaciones imprevisibles.



9. Recursos de la red, *continuación...*

65. Recursos para la membresía

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no aborda temas vinculados con la asignación o maneras de distribución de recursos suficientes a nuestros miembros.	Nuestra CAN se compromete en cierta medida a brindar recursos a sus miembros y los distribuye en ese sentido. Sin embargo, esos esfuerzos no alcanzan, los acuerdos sobre la asignación no son claros y / o la distribución no es plenamente equitativa.	Nuestra CAN se compromete de manera sólida y consistente a hacer todo lo posible para que nuestros miembros cuenten con suficientes recursos para participar y trabajar plenamente (por ejemplo, financiamiento, tiempo, personal dedicado, apoyo para viajes, cuidado de niños, etc.). Existen claros acuerdos sobre la distribución de los recursos entre la CAN y sus miembros, los cuales se comparten de manera equitativa (no necesariamente por igual).

66. Relaciones con donantes

Básico	Moderado	Sólido
La comunicación con donantes es insuficiente o inefectiva.	Hay buenas relaciones con donantes, pero la comunicación no es siempre óptima.	Nuestra CAN posee una reputación sólida y positiva con donantes. Es conocida por sus informes y sus comunicaciones claras y oportunas, proactivas y reactivas.



9. Recursos de la red, *continuación...*

Comentarios:



10. Recursos humanos y seguridad

67. Análisis de poder

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no aplica un análisis de poder frente a distintos aspectos de nuestras políticas y prácticas de recursos humanos y seguridad organizacional.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera inconsistente frente a distintos aspectos de nuestras políticas y prácticas de recursos humanos y seguridad organizacional.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera consistente frente a distintos aspectos de nuestras políticas y prácticas de recursos humanos y seguridad organizacional.

68. Contratación del personal (remunerado y no remunerado)

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no identifica, planifica o aborda nuestras necesidades de personal.	Nuestra CAN aborda nuestras necesidades básicas de personal, aunque los índices de rotación son problemáticos.	Nuestra CAN identifica, planifica y aborda plenamente las necesidades de personal (ya sea de sus miembros, del personal de las organizaciones miembro o del personal de la misma CAN). La rotación del personal no es ni muy frecuente ni muy infrecuente.

69. Diversidad de perspectivas

Básico	Moderado	Sólido
El personal de nuestra CAN incluye poco y nada a personas con perspectivas diversas; o algunas veces no se valoran o se apoyan plenamente.	El personal de nuestra CAN generalmente refleja perspectivas diversas y / o de las comunidades con las cuales trabajamos.	Todos los niveles del personal de nuestra CAN incluyen a personas con perspectivas diversas y / o de las comunidades con las cuales trabajamos. Todas las voces se valoran y se apoyan plenamente.



10. Recursos humanos y seguridad, *continuación...*

70. Descripciones de puesto

Básico	Moderado	Sólido
Las descripciones de puesto del personal y de las personas voluntarias de la CAN no están documentadas y los roles y las responsabilidades no están demarcados.	Algunos, pero no todos los puestos de la CAN cuentan con descripciones actualizadas. En general, mas no siempre, tenemos claridad sobre los roles y las responsabilidades del personal en función de la red <i>vis-à-vis</i> sus respectivas organizaciones.	Las descripciones de puesto del personal y de las personas voluntarias de la CAN son precisas y están actualizadas. Las personas tienen claridad sobre sus roles y responsabilidades en función de la red <i>vis-à-vis</i> sus respectivas organizaciones.

71. Políticas de recursos humanos para el personal y las personas voluntarias de la CAN

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con políticas de recursos humanos para el personal y las personas voluntarias de la CAN.	Nuestra CAN tiene ciertos vacíos en el alcance o la calidad de nuestras políticas de recursos humanos para el personal y las personas voluntarias de la CAN.	Nuestra CAN cuenta con óptimas y claras políticas de recursos humanos para el personal y las personas voluntarias de la CAN, incluido, según el caso, escala salarial, evaluaciones de desempeño, desarrollo profesional, cuidado del equipo y compensación.

72. Prácticas de recursos humanos para el personal y las personas voluntarias de la CAN

Básico	Moderado	Sólido
Nuestras prácticas de recursos humanos son sumamente problemáticas.	Nuestra CAN tiene vacíos significativos en la implementación de políticas y prácticas de recursos humanos.	Nuestra CAN aplica todas las políticas y las prácticas de recursos humanos de manera efectiva, incluido, según el caso, las contrataciones, los despidos, la gestión de equipos, la delegación, la retroalimentación, etc.



10. Recursos humanos y seguridad, *continuación...*

73. Compensación y beneficios

Básico	Moderado	Sólido
<p>Los salarios y los beneficios para las personas remuneradas de nuestra CAN son totalmente inadecuados.</p>	<p>Los salarios y / o los beneficios de nuestra CAN son generalmente adecuados, pero no plenamente competitivos y atractivos para todas las personas remuneradas.</p>	<p>Nuestra CAN brinda salarios competitivos y un paquete atractivo de beneficios para todas las personas remuneradas.</p>



10. Recursos humanos y seguridad, *continuación...*

Comentarios:



11. Administración y finanzas

74. Administración

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no tiene procedimientos administrativos documentados y lxs integrantes no conocen las obligaciones legales.	Muchos de nuestros procedimientos administrativos están claramente documentados y se implementan de manera idónea, mientras que otros son <i>ad hoc</i> o poco definidos. En general, mas no siempre, cumplimos con nuestras obligaciones legales.	Nuestros procedimientos administrativos son efectivos, están claramente documentados, se implementan de manera consistente, y se los revisa y actualiza regularmente. Cumplimos plenamente con las obligaciones legales.

75. Sistemas de tecnología e información

Básico	Moderado	Sólido
Nuestros sistemas de tecnología e información no satisfacen nuestras necesidades básicas.	Nuestra CAN cuenta con sistemas de tecnología e información aceptables, pero necesitan actualización, expansión u otras mejoras.	Los sistemas de tecnología e información de nuestra CAN nos permiten funcionar de manera óptima, incluida la recopilación y el análisis de datos y la revisión y actualización frecuente de nuestros sistemas.

76. Planificación y gestión financiera

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con sistemas o procedimientos de gestión financiera o mecanismos de supervisión interna que rigen nuestra planificación y operación financiera, nuestros registros o nuestros informes financieros.	Nuestra CAN cuenta con un sistema de gestión financiera básico que necesita mejoras significativas.	Nuestros sistemas financieros son robustos, transparentes y efectivos. Incluyen controles internos, planificación presupuestaria, asignación de recursos a nuestrxs miembrxs, comparación con gastos reales, flujo de efectivo, otros procedimientos de registro e informes financieros.



11. Administración y finanzas, continuación...

77. Obligaciones financieras

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no puede cumplir de manera crónica con sus compromisos financieros.	Nuestra CAN generalmente cumple con sus compromisos financieros.	Nuestra CAN cumple con todos sus compromisos financieros de manera oportuna.

78. Auditorías (si aplica)

Básico	Moderado	Sólido
No hay procedimientos documentados para auditorías y éstas no se llevan a cabo.	Se realizan auditorías independientes, pero hay vacíos en la frecuencia o los resultados no son abordados de forma constante.	Nuestra CAN cuenta con auditorías independientes todos los años y los resultados son abordados de forma constante y divulgados a los públicos que corresponde.

79. Análisis de poder

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no aplica un análisis de poder en lo referente a nuestra administración y a nuestras finanzas.	Nuestra CAN aplica parcialmente un análisis de poder en lo referente a nuestra administración y a nuestras finanzas.	Nuestra CAN aplica un análisis de poder de manera consistente en lo referente a nuestros sistemas y a nuestra gestión administrativa y financiera.



11. Administración y finanzas, *continuación...*

Comentarios:



12. Protección y seguridad

80. Protección y seguridad

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con planes o políticas sobre identificación de riesgos, seguridad y protección (tanto del personal, en términos físicos y emocionales, como de los bienes y la infraestructura física y digital, etc.).	Nuestra CAN cuenta con planes, políticas o acuerdos informales y / o incompletos para manejar la seguridad y la protección. Estos no se implementan de manera consistente.	Nuestra CAN implementa de manera efectiva y consistente planes y políticas integrales sobre identificación de riesgos, seguridad y protección (tanto del personal, en términos físicos y emocionales, como de los bienes y la infraestructura física y digital, etc.).

81. Ciberseguridad

Básico	Moderado	Sólido
Nuestra CAN no cuenta con planes o políticas de seguridad digital.	Nuestra CAN cuenta con políticas de seguridad digital incompletas y / o no las implementa plenamente.	Nuestra CAN implementa políticas internas de seguridad digital integrales y documentadas que incluyen, 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.



12. Protección y seguridad, *continuación...*

Comentarios:



Mi evaluación del ejercicio de mapeo organizacional

Básico	Moderado	Sólido
--------	----------	--------

No me sentí cómodx para hablar con franqueza durante esta reunión.

En términos generales pude hablar con franqueza, aunque no pude hacerlo cuando se abordaron ciertas secciones.

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)

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 participantes en la OMT-CAN hayan consensuado las respuestas a la encuesta.*

Una vez que se haya cumplido ese paso, 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 “Comunicaciones estratégicas”) o especificar una subcategoría (como “Estrategia comunicacional”).

Por favor anote su primera prioridad.

Por favor anote su segunda prioridad.

Por favor anote su tercera prioridad.



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

FORMATO DE INFORME DE LA HERRAMIENTA DE MAPEO ORGANIZACIONAL PARA COALICIONES, ALIANZAS Y REDES (OMT-CAN)

Nombre de la coalición, alianza o red:

Fecha(s) del ejercicio de mapeo:

Número total de participantes:

Número total de participantes del equipo de liderazgo (si alguno):

Número de miembros que participaron:

Modalidad de facilitación de la OMT-CAN	Presencial	Virtual	Híbrida
--	-------------------	----------------	----------------

Nombre de la persona a cargo de la facilitación:



Ejercicio de priorización ponderada (opcional):

	Primera	Segunda	Tercera	Totales	Cuenta Ponderada
1. Propósito, objetivos y estrategia					
2. Composición, estructura, identidad y participación					
3. Acciones en conjunto, planificación, aprendizaje y evaluación					
4. Impacto en el campo de trabajo					
5. Incidencia y trabajo de base					
6. Comunicaciones estratégicas					
7. Liderazgo y gobernanza de la coalición, alianza o red					
8. Cultura y relaciones					
9. Recursos de la red					
10. Recursos humanos y seguridad					
11. Administración y finanzas					
12. Protección y seguridad					

Por favor señale aquí si un aspecto específico de una capacidad fue destacado como prioridad. Por ejemplo, “Sistemas de tecnología e información” bajo “Administración y finanzas”, o “Investigación” bajo “Acciones en conjunto, planificación, aprendizaje y evaluación”:



Próximos pasos e identificación de recursos

Primera prioridad:

Por favor indique la primera prioridad que ha surgido del ejercicio anterior. Puede mencionar una categoría principal (como “impacto en el campo de trabajo”) o una subcategoría (como “relaciones e influencia”).

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

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

¿Qué puede hacer su coalición, alianza o red para fortalecerse en esta área sin asistencia externa?

¿De qué manera específica podría una entidad donante apoyar a su coalición, alianza o red para que se fortaleciera en esta área? ¿Qué solicitud específica haría Usted en una postulación para recibir fondos?



Segunda prioridad:

Por favor indique la primera prioridad que ha surgido del ejercicio anterior. Puede mencionar una categoría principal (como “impacto en el campo de trabajo”) o una subcategoría (como “relaciones e influencia”).

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

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

¿Qué puede hacer su coalición, alianza o red para fortalecerse en esta área sin asistencia externa?

¿De qué manera específica podría una entidad donante apoyar a su coalición, alianza o red para que se fortaleciera en esta área? ¿Qué solicitud específica haría Usted en una postulación para recibir fondos?



Tercera prioridad:

Por favor indique la primera prioridad que ha surgido del ejercicio anterior. Puede mencionar una categoría principal (como “impacto en el campo de trabajo”) o una subcategoría (como “relaciones e influencia”).

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

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

¿Qué puede hacer su coalición, alianza o red para fortalecerse en esta área sin asistencia externa?

¿De qué manera específica podría una entidad donante apoyar a su coalición, alianza o red para que se fortaleciera en esta área? ¿Qué solicitud específica haría Usted en una postulación para recibir fondos?



Opcional: Comentarios adicionales



“Herramienta de mapeo organizacional para Coaliciones, Alianzas y Redes” (2022) (actualizada por la Fundación Ford en 2026), está bajo una [licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)