

Estándar Global para la rendición de cuentas de las OSC

Herramienta de
autoevaluación regional

Manual de implementación

V2.0

Noviembre de 2018



Tabla de contenido

1. Presentación	3
1.1 Introducción	3
1.2 ¿Es posible una autoevaluación contra el Estándar Global?	4
2. El ejercicio de autoevaluación	5
2.1. La herramienta	5
2.2 Dos tipos de indicadores	5
2.3 ¿Qué son las partes interesadas?	6
2.4 La puntuación	7
2.5 Lograr hallazgos representativos	8
2.6 Las etapas recomendadas en un proceso de autoevaluación	8
3. Las evidencias	10
3.1 Un ejercicio de aprendizaje, no un examen	10
3.2 Distintos tipos de evidencias	10
4. Autoevaluación: informe resumido	12
4.1 Enfocado en el aprendizaje	12
4.2 Los significados de la puntuación obtenida	12

Este manual y la herramienta de autoevaluación fueron desarrollados inicialmente (marzo de 2018) por el Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD) de Uruguay, en el marco de la participación de la Iniciativa Regional Rendir Cuentas en la implementación del Estándar Global para la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil. La nueva versión, publicada en noviembre de 2018, se ha enriquecido con los aportes realizados por la Federación RACI (Argentina), ONG por la Transparencia (Colombia) y la Asociación Nacional de Centros y el Grupo Propuesta Ciudadana (Perú).

1. Presentación

1.1 Introducción

El Estándar Global para la rendición de cuentas de las OSC (EG) es un estándar de referencia acordado y desarrollado por nueve iniciativas de rendición de cuentas de organizaciones de la sociedad civil (OSC) de todo el mundo¹. El Estándar Global tiene por objeto dar prioridad a un enfoque dinámico de la rendición de cuentas, de manera de fortalecer la eficacia, la capacidad de interacción y la credibilidad/legitimidad de las OSC. El Estándar Global incluye 12 compromisos y varias acciones claves asociadas, que las organizaciones de la sociedad civil se comprometen a cumplir y respecto de los cuales sus interlocutores directos les puede pedir que rindan cuentas.

Este documento ofrece las pautas principales para la aplicación de una **herramienta de autoevaluación**. Las organizaciones interesadas en trabajar conforme a los 12 compromisos del Estándar Global pueden así realizar un primer diagnóstico de autoevaluación sobre su situación respecto al Estándar.

Los doce compromisos del Estándar Global

Grupo A: Lo que se quiere lograr	Grupo B: Enfoque del cambio	Grupo C: Acciones internas
<p>Compromiso 1. Justicia e igualdad Abordar la injusticia, la exclusión, la desigualdad, la pobreza y la violencia para crear sociedades saludables para todos.</p>	<p>Compromiso 5. Trabajo impulsado por las personas Asegurar que las personas con las que se trabaja o a quienes se representa, desempeñen un papel clave en el impulso de la labor de la OSC.</p>	<p>Compromiso 9. Empoderamiento y eficacia del personal remunerado y del voluntariado Invertir en personal y voluntarios para desarrollar todo su potencial.</p>
<p>Compromiso 2. Equidad de género y derechos de la mujer Promover los derechos de las mujeres y las niñas y mejorar la equidad de género.</p>	<p>Compromiso 6. Alianzas fuertes Trabajar en alianzas justas y basadas en el respeto mutuo para alcanzar objetivos compartidos.</p>	<p>Compromiso 10. Recursos bien manejados Manejar los recursos con responsabilidad para cumplir los objetivos y servir al bien público.</p>
<p>Compromiso 3. Planeta sano Proteger el entorno natural y mejorar su capacidad para posibilitar la vida de las futuras generaciones.</p>	<p>Compromiso 7. Incidencia para un cambio fundamental Abordar las causas de fondo mediante la promoción de un cambio fundamental.</p>	<p>Compromiso 11. Toma de decisiones de manera receptiva Asegurar que las decisiones toman en cuenta la opinión de las personas afectadas por el trabajo, de los socios, voluntarios y del personal.</p>
<p>Compromiso 4. Cambio positivo duradero Los resultados del trabajo son positivos y de largo plazo.</p>	<p>Compromiso 8. Organizaciones abiertas Ser transparentes respecto de quién se es, qué se hace y de los éxitos y fracasos.</p>	<p>Compromiso 12. Liderazgo responsable Asegurar que los órganos de gobierno y de gestión de la organización rinden cuentas.</p>

¹ http://www.csostandard.org/wp-content/uploads/2017/11/Core_DocumentA5_Espanol.pdf

1.2 ¿Es posible una autoevaluación contra el Estándar Global?

Una autoevaluación es un proceso que consiste en evaluar las políticas, los sistemas y las prácticas relacionadas con calidad y rendición de cuentas en una organización frente a los 12 compromisos del EG. Una autoevaluación puede permitir que una organización evalúe su desempeño en términos de las tres áreas del EG, identificando sus buenas prácticas y los puntos a mejorar. La evaluación debe ayudar a identificar fortalezas y debilidades, estableciendo así una base sólida para redactar un plan de mejoramiento cuyos resultados serán evaluados por medio, por ejemplo, de otra autoevaluación dos años después, u otros mecanismos, generando así un ciclo continuo de aprendizaje y mejoramiento.

El primer paso que debe dar una organización cuando quiere saber cómo se encuentra en relación al EG es observar sus prácticas actuales y determinar, con opiniones aportadas por el personal, el gobierno de la organización y también por partes externas (personas, comunidades y aliados), qué tanto logra convertir los principios y las políticas en acciones. Esto le permitirá a la organización identificar lo que hace bien y lo que debe mejorar.

Los beneficios de una autoevaluación incluyen la concientización sobre el compromiso de la organización; el fomento de diálogos que promueven el aprendizaje y el intercambio de ideas; obtención de hallazgos para la planeación de mejoras en las políticas, los sistemas y las prácticas; y una línea de base para futuras autoevaluaciones que medirán el progreso realizado.

Esta autoevaluación incluye la medición de 48 indicadores, todos relacionados con el cumplimiento de las doce promesas del Estándar Global.

2. El ejercicio de autoevaluación

2.1. La herramienta

Una herramienta sencilla, disponible en formato de planilla electrónica, facilita a las organizaciones una primera aproximación de evaluación en relación al Estándar Global. La herramienta presenta para cada compromiso, información básica sobre lo que se aspira alcanzar, las acciones clave, los indicadores y espacio correspondiente para los resultados del ejercicio.

COMPROMISO 1. JUSTICIA E IGUALDAD				
Abordaremos la injusticia, la exclusión, la desigualdad, la pobreza y la violencia para crear sociedades saludables para todas las personas.				
Acciones clave: Escuchar a las personas, entender y abordar las principales causas y los efectos de la injusticia, la violencia y la desigualdad. Ser inclusivos, respetar y promover los derechos humanos internamente. Difundir los derechos y hacer que los responsables de protegerlos rindan cuentas. Colaborar con otros actores para abordar estos temas.				
PROCESOS, POLÍTICAS Y ESTRUCTURAS				
Indicadores de progreso	Registro de evidencia	Puntaje	Mejoras o cambios que es necesario implementar	
1.1 La programación y los distintos tipos de intervenciones de la OSC se basan en las necesidades reales y las prioridades establecidas por las personas a quienes pretende apoyar o defender.				Puntaje total indicadores de progreso
1.2 La OSC colabora con un variado grupo de partes interesadas en la promoción de justicia y derechos iguales para todos.				
INTERACCIÓN CON LAS PARTES INTERESADAS				
Indicador de retroalimentación	Registro de evidencia	Puntaje	Mejoras o cambios que es necesario implementar	
1.3. Las partes interesadas consideran que los programas de la OSC entienden y responden a sus necesidades específicas.				Puntaje total indicadores de retroalimentación
1.4 Las partes interesadas consideran que la OSC trabaja con aliados clave para lograr un impacto significativo en las causas estructurales y culturales de la pobreza, la exclusión, la violencia, la injusticia y la desigualdad				

2.2 Dos tipos de indicadores

Para realizar una autoevaluación en relación al Estándar Global, es necesario completar la herramienta presentada y consignar los puntajes correspondientes. Cada compromiso cuenta con indicadores que ayudan a las organizaciones a medir su nivel de aplicación del EG.

A partir de las **acciones clave del Estándar Global**, la herramienta de evaluación **propone dos tipos de indicadores: indicadores de progreso** (de avance en el cumplimiento de acciones) e **indicadores de retroalimentación** (que miden la capacidad de interacción de la organización con sus partes interesadas, en el marco de ese compromiso concreto).

- **Los indicadores de progreso.** Las acciones clave son aquellas prácticas que entendemos las organizaciones deben llevar adelante para cumplir con los compromisos del Estándar Global. Los indicadores de progreso evalúan el avance del cumplimiento de un compromiso a través de la medición de aspectos vinculados a esas prácticas.
- **Los indicadores de retroalimentación** miden el nivel de interacción de la organización con sus públicos principales o partes interesadas, en cada compromiso del Estándar Global. Se

mide entonces el nivel de diálogo con las partes interesadas y el uso sistemático de retroalimentación (*feedback*), una tarea que va más allá de la mera acumulación de opiniones, percepciones y necesidades. La retroalimentación toma en cuenta si la organización se preocupa en analizar la información reunida, discutirla con quienes la aportaron y, posteriormente, introducir los cambios que sean necesarios.

2.3 ¿Qué son las partes interesadas?

La herramienta de autoevaluación menciona muy a menudo este término. Encontraremos indicadores que tratan de identificar si existe retroalimentación precisamente de *las partes interesadas*. Para poder contestar las preguntas y dar puntaje a los indicadores, es imprescindible que, **antes de comenzar el ejercicio de autoevaluación, cada organización defina sus partes interesadas**. Al medir cada indicador, debe existir claridad y acuerdo a qué se está haciendo referencia.

Las partes interesadas son las personas y grupos que pueden afectar o verse afectados por las políticas o acciones de una organización. Las partes interesadas pueden ser distintas de una organización a otra, e incluso dentro de una misma organización pueden coexistir diferentes partes interesadas, según las áreas de la organización o los proyectos que se ejecuten. Cada tipo de organización, según sus objetivos, misión, líneas de acción tendrá sus partes interesadas prioritarias y de carácter secundario.

Así...

- Las partes interesadas principales (o prioritarias) del secretariado de una red, coalición o asociación de organizaciones son: las organizaciones socias.
- Las partes interesadas principales (o prioritarias) de una organización especializada en políticas de género pueden ser: las mujeres en su conjunto; o todas las organizaciones sociales; o algunas organizaciones de mujeres.
- Las partes interesadas principales (o prioritarias) de una organización abocada a promover los derechos de niñas, niños y adolescentes pueden ser: todas las niñas, niños y adolescentes; las niñas, niños y adolescentes a los cuales brinda servicios; las madres y padres de las niñas, niños y adolescentes a los que apoya.

Antes de dar inicio al ejercicio: definir las partes interesadas prioritarias.

- ¿Cuáles son las personas y grupos que afectan el trabajo de la organización?
- ¿A quiénes a su vez afectan las políticas o acciones de la organización?
- Si son muchos los grupos y las personas ¿cuáles son las partes interesadas prioritarias o principales?

Cada vez que midamos un indicador en la planilla de la herramienta, tenemos que tener muy claro a qué nos estamos refiriendo con *partes interesadas*. **Recomendamos tener a mano y siempre presente los grupos que se hayan definido como partes interesadas.**

2.4 La puntuación

Al analizar los compromisos, se otorga un puntaje a cada indicador, sea de progreso o sea de retroalimentación, en función del desempeño de la organización en el mismo. Con el fin de garantizar que el puntaje otorgado sea objetivo, se sugiere consultar y solicitar distintas opiniones. En un primer ejercicio, la consulta puede ser más limitada o quizás no haya tiempo a consultar a todos los grupos. Pero la tendencia debe ser consultar y solicitar opiniones ampliamente, por ejemplo:

- El personal de la organización (tanto personal remunerado como voluntario)
- El gobierno de la organización (Junta Directiva, Consejo de Administración)
- Las comunidades o personas afectadas por el trabajo de la organización (beneficiarios)
- Las organizaciones socias, en caso de ser una red o coalición
- Otros aliados o contrapartes con los que la organización trabaja

Es imprescindible otorgar un puntaje honesto y objetivo. En algunos casos, es posible que surjan argumentos a favor de un puntaje más alto o más bajo, a raíz de diferencias de desempeño entre un programa y otro. Lo importante es lograr consensos sobre cuál es el puntaje más adecuado y no ir hacia promedios matemáticos de puntuación. Esto puede ser índice de debilidad en la integración del contenido general del Estándar Global en la cultura o los procesos de la organización. Esto será útil cuando se prepare un plan de mejoramiento.

La propuesta de puntuación para los dos tipos de indicadores es la siguiente:

Indicadores de progreso		Indicadores de retroalimentación	
<i>Puntuación</i>	<i>Equivale a que...</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Equivale a que...</i>
0	La organización no ha desarrollado esfuerzos en este campo	0	La organización no tiene mecanismos para recoger esta retroalimentación de sus partes interesadas
1	La organización ha realizado algunos esfuerzos aislados en este campo	1	La organización tiene algunos mecanismos aislados para recoger esta retroalimentación de sus partes interesadas
2	La organización ha realizado esfuerzos sistemáticos en este campo, pero no cuenta con la evidencia necesaria	2	La organización tiene mecanismos sistemáticos para recoger esta retroalimentación de sus partes interesadas, pero no cuenta con la evidencia necesaria
3	La organización cuenta con procesos o prácticas que le permiten cumplir con este indicador y cuenta con la evidencia correspondiente	3	La organización tiene mecanismos sistemáticos para recoger esta retroalimentación de sus partes interesadas y tiene la evidencia correspondiente.

2.5 Lograr hallazgos representativos

El objetivo de una autoevaluación es entregar resultados que puedan ser considerados como representativos de toda la organización, independientemente de su tamaño, cobertura geográfica o temas que trabaje. Al mismo tiempo, llegar a conclusiones confiables no debe implicar una excesiva cantidad de trabajo para la organización, ni el uso de recursos importantes, sean en tiempo, recursos humanos o financieros.

Para lograr un buen proceso de autoevaluación, se recomienda:

- Que la autoevaluación **no** sea hecha por una sola persona o por un grupo demasiado reducido de personas, lo que puede sesgar seriamente los resultados.
- Que se busquen con rigurosidad las evidencias documentales que fundamenten la puntuación que se otorga a los distintos indicadores.
- Que se hagan entrevistas, consultas y evidencias de distintas personas y de varios programas de la organización, o de varios proyectos en curso.
- Si la organización tiene socios (red, coalición, asociación nacional, federación, etc.), se debería lograr la opinión de un número apropiado de socios (por ejemplo, el 10% del total de socios) con el fin de llegar a conclusiones sólidas.

Se recomienda, si es posible, seleccionar todos los programas de la organización o de lo contrario, una muestra representativa, eligiendo áreas o programas representativos de la organización, evitando la tendencia de escoger programas que sabemos exitosos, que puede ocasionar un sesgo en la evaluación.

En próximas autoevaluaciones, la organización podrá elegir otros programas, diferentes a los seleccionados la vez anterior, de forma de garantizar cubrir ampliamente la evaluación del funcionamiento de la organización en relación al Estándar Global.

2.6 Las etapas recomendadas en un proceso de autoevaluación

Las etapas mencionadas a continuación son solamente recomendaciones basadas en las buenas prácticas de este tipo de ejercicio. **En definitiva, cada organización es libre de personalizar el proceso en función de su propia situación siempre y cuando garantice como mínimo que:**

- a) cubra todas las áreas y compromisos del Estándar Global;
- b) se identifiquen las partes interesadas y se busque efectivamente su opinión (personal, integrantes de las comunidades, personas afectadas por el trabajo de la organización, socios, etc.);
- c) se cuente con evidencias de peso y accesibles para sustentar las conclusiones y los puntajes otorgados.

El diagrama de la página siguiente presenta en siete pasos las **etapas sugeridas** para la realización de una autoevaluación:

Paso 1	La organización decide realizar el ejercicio de autoevaluación. <ul style="list-style-type: none"> • <i>No es un ejercicio aislado de una o dos personas, sino un ejercicio institucional. El gobierno de la organización lo apoya; el equipo de gestión lo prioriza.</i>
Paso 2	Se conforma un grupo coordinador de la autoevaluación , con una clara división de funciones y responsabilidades.
Paso 3	Se diseña un plan de trabajo detallado y realista , que tiene recursos asignados. <ul style="list-style-type: none"> • <i>Previo a iniciar el ejercicio, se definen las "partes interesadas" de la organización.</i>
Paso 4	Se recopilan los resultados y se realizan las consultas necesarias (por ejemplo, entrevistas o grupos de discusión).
Paso 5	Se completa la herramienta teniendo en cuenta los datos recopilados. Se discuten y debaten en el grupo las posibles mejoras .
Paso 6	Se comparten los resultados con el gobierno de la organización y con el resto de la organización, y se sugieren pasos de seguimiento.
Paso 7	Se diseña un plan de mejoras , con objetivos, cronograma y asignación de los recursos necesarios.

3. Las evidencias

3.1 Un ejercicio de aprendizaje, no un examen

Las autoevaluaciones sirven para identificar y reconocer buenas prácticas, así como para ayudar a identificar y tratar problemas. Buscan ser una herramienta de aprendizaje. Por consiguiente, con el fin de obtener retroalimentaciones honestas, la autoevaluación contra el Estándar Global **no debe utilizarse** como una especie de examen o vincularla a castigos o recompensas.

Dicho esto, la búsqueda de evidencias que fundamenten los puntajes otorgados debe ser muy rigurosa y sin contemplaciones. Si no hay evidencias claras, no se debe otorgar por ejemplo el mayor puntaje (3), ni tampoco un puntaje intermedio o menor (2). Recordemos que el hecho de otorgar un puntaje bajo o muy bajo no implicará una sanción, sino que debe constituir un aprendizaje.

3.2 Distintos tipos de evidencias

La autoevaluación contempla como sabemos, dos tipos de indicadores. Cada indicador tendrá su fuente de evidencia y es claro que no se puede encontrar toda la información en una sola fuente.

Las evidencias pueden ser de carácter primario y de carácter secundario. La información primaria son evidencias generadas directamente en el marco de la autoevaluación, encontrando la mejor forma de dar cuenta de los puntos de vista del personal, del gobierno de la organización, de las comunidades y las personas afectadas por el trabajo de la organización, en general de todas las partes interesadas. Esto dependerá del contexto y de cómo llegar a todos los subgrupos pertinentes.

Se puede, por ejemplo:

- Organizar un debate, o varios, metodología de grupo focal
- Recopilar informes de valoración de necesidades
- Realizar entrevistas con representantes de las comunidades, grupos beneficiarios, etc.
- Procesar información de los mecanismos de gestión de retroalimentación y quejas
- Realizar encuestas
- Hacer tomas de videos y otros testimonios audiovisuales

Durante las entrevistas y consultas, no se espera que el personal o el gobierno de la organización (la Junta Directiva, Consejo de Administración) indiquen un puntaje para los indicadores del EG correspondientes, sino que éste sea un insumo, junto con otras formas de evidencia, que permita al Grupo de coordinación de la autoevaluación asignar un puntaje. En general, las organizaciones y las personas entrevistadas necesitan preguntas orientadoras para que puedan visualizar cómo aplicar este tipo de herramienta. Deben usarse preguntas claras, que no condicionen respuestas.

Para conocer las necesidades y las prioridades de las personas o grupos a quienes se busca apoyar o defender, se pueden utilizar diversas metodologías, como reuniones, encuestas, entrevistas, evaluaciones participativas, etc. El objetivo de la pregunta orientadora es entonces preguntar si en la programación o intervenciones se toman los aportes de los destinatarios de las acciones y cuáles son los mecanismos que se utilizan para identificar efectivamente la valoración de necesidades por parte de los interesados.

Si se realizan entrevistas grupales para recopilar datos, es importante tener en cuenta que:

- Todas las reuniones o entrevistas grupales deben nombrar a una persona facilitadora. La tarea puede ser asumida por una o más personas del Grupo de coordinación para que haya coherencia en la forma de moderar los debates y registrar los hallazgos.
- Es muy importante asegurarse que se tome notas de los debates. Explicar cómo se va registrar y utilizar la información: no se preguntarán ni se registrarán nombres; las respuestas no serán registradas de tal forma que puedan ser conectadas con una persona específica.
- Las preguntas orientadoras son preguntas abiertas que invitan al grupo de participantes a dar ejemplos para respaldar sus puntos de vista, describir cómo ha funcionado el trabajo o sugerir cómo se podría hacer de forma diferente. Esto facilitará la redacción de un plan de mejoras.
- Evitar adoptar una postura defensiva o corregir a las personas que den una retroalimentación negativa.
- Fomentar la diversidad de puntos de vista – no está tratando de llegar a “los hechos” ni a una visión consensuada. Cuando surjan respuestas diferentes, tratar de invitar a las personas a analizar por qué sus experiencias difieren.
- Registrar los hallazgos de una manera que permita identificar las diferencias en las respuestas en función de distintos parámetros que orienten la redacción de un plan de mejoras.

Las evidencias de carácter secundario, es decir aquellas evidencias documentales de existencia previa a la autoevaluación, son de suma importancia en el proceso. Distinto tipo de documentos pueden justificar el puntaje otorgado, **por ejemplo, algunos de estos documentos pueden ser:**

- Documentos de políticas
- Manuales de la organización
- Programaciones anuales y multianuales; ejercicios de planificación estratégica
- Propuestas de proyectos
- Memorandos de entendimiento
- Convenios de financiación
- Convenios de colaboración
- Evaluaciones de capacidades
- Notas de orientación
- Informes de formación y planes de capacitación
- Informes de seguimiento y evaluación
- Informes de visitas de monitoreo
- Evaluaciones rápidas o finales
- Declaraciones de la organización o de aliados
- Notas de prensa
- Publicaciones en páginas web o en redes sociales
- Encuestas
- Informes de consultas realizadas
- Sistematizaciones
- Resultado de los sistemas de monitoreo interno
- Códigos de ética.

En todos los casos, la evidencia debe constituir una prueba accesible y disponible. El registro de la evidencia es un momento crucial, pero en muchos casos las prácticas organizacionales de documentación de sus procesos son muy limitadas.

4. Autoevaluación: informe resumido

4.1 Enfocado en el aprendizaje

El objetivo de la autoevaluación es contribuir al mejoramiento de las organizaciones. Por lo tanto, es muy importante manejar mucha rigurosidad y veracidad en el puntaje de todos los indicadores.

Luego de asignar un puntaje a un indicador utilizando la tabla de puntajes, se deberán incluir las razones / evidencia que justifican el puntaje en la columna apropiada del informe resumido. Esto se debe hacer para cada indicador. Cuando se haya diligenciado la herramienta de autoevaluación, se deben revisar los resultados utilizando las fuentes de evidencias para llegar a un consenso sobre los puntajes asignados. El proceso de autoevaluación no produce un resultado “científico”, pero permite interpretar las tendencias y los patrones e identificar fortalezas y debilidades de la organización. Por ejemplo, una organización puede tener buenas prácticas en su labor diaria pero un nivel bajo o informal de documentación de políticas y procedimientos.

4.2 Los significados de la puntuación obtenida

Para cada indicador, el equipo de evaluación puede hacer sugerencias y comentarios sobre próximos pasos y mecanismos de seguimiento. Los puntajes deben trasladarse a la hoja resumen, y se obtendrá una suma para los indicadores de progreso y otra de indicadores de retroalimentación, y otra tercera que será la suma de ambos. Así, de forma sencilla la organización que se autoevalúa, conocerá si está cerca o debe hacer esfuerzos para cumplir integralmente con el Estándar Global.

Como se dijo, la puntuación posible para cada indicador va entre 0 y 3, según su grado de cumplimiento. Siendo 48 indicadores, (24 de progreso y 24 son indicadores de retroalimentación), el puntaje obtenido oscila entre 0 y 72 puntos para cada uno de los dos tipos de indicadores. Una interpretación del rango de puntaje obtenido se muestra a continuación.

<i>Indicadores de progreso</i>		<i>Indicadores de retroalimentación</i>	
<i>Puntaje obtenido</i>	<i>Equivale a que:</i>	<i>Puntaje obtenido</i>	<i>Equivale a que:</i>
0 a 18	La organización desarrolla pocas o ninguna acción en los compromisos del Estándar Global.	0 a 18	La organización no tiene mecanismos para recoger retroalimentación de sus partes interesadas
19 a 36	La organización ha realizado algunos esfuerzos aislados en los compromisos del Estándar Global	19 a 36	La organización tiene mecanismos aislados para recoger retroalimentación de sus partes interesadas
37 a 54	La organización ha realizado esfuerzos sistemáticos en los compromisos del Estándar Global, pero no cuenta con la evidencia necesaria	37 a 54	La organización tiene mecanismos sistemáticos para recoger retroalimentación de sus partes interesadas, pero no cuenta con la evidencia necesaria

55 a 72	La organización cuenta con procesos o prácticas instauradas que le permiten cumplir con el indicador y cuenta con la evidencia correspondiente	55 a 72	La organización tiene mecanismos sistemáticos para recoger retroalimentación de sus partes interesadas y tiene la evidencia correspondiente.
----------------	---	----------------	---

Una puntuación muy baja, sea en la suma de indicadores de progreso o de retroalimentación, indicará que la organización debe priorizar con énfasis acciones para mejorar en los ámbitos identificados.

Un desbalance muy grande entre el puntaje de indicadores de progreso y de indicadores de retroalimentación, por ejemplo, un puntaje alto en indicadores de progreso y muy bajo en indicadores de retroalimentación, indicará que la organización puede estar desarrollando acciones de los compromisos del Estándar Global, pero su interacción con las partes interesadas es muy baja y requiere atención.

Las sugerencias generales de mejoras se presentan en el cuadro siguiente.

Indicadores de progreso		Indicadores de retroalimentación	
Puntaje obtenido	Se sugiere...	Puntaje obtenido	Se sugiere...
0 a 18	<i>Una reflexión interna profunda para comenzar a adoptar el Estándar Global y encaminar positivamente los escasos esfuerzos realizados</i>	0 a 18	<i>Una reflexión interna profunda para comenzar a encaminar positivamente los escasos esfuerzos realizados en la recolección de retroalimentación</i>
19 a 36	<i>Profundizar los esfuerzos iniciados para adoptar el Estándar Global de forma integral</i>	19 a 36	<i>Profundizar los esfuerzos iniciados para recoger la retroalimentación de forma sistemática y documentada</i>
37 a 54	<i>Continuar con los esfuerzos sistemáticos ya iniciados y trabajar de forma especial en la documentación de los procesos institucionales</i>	37 a 54	<i>Continuar con los esfuerzos sistemáticos ya iniciados y trabajar de forma especial en la documentación de los procesos institucionales</i>
55 a 72	<i>Continuar con el trabajo y especialmente no considerar que se ha llegado a una meta sino reflexionar y autoevaluar de forma permanente el quehacer institucional para nunca retroceder en los logros</i>	55 a 72	<i>Continuar con el trabajo y especialmente no considerar que se ha llegado a una meta sino reflexionar y autoevaluar de forma permanente el quehacer institucional para nunca retroceder en los logros</i>

Sin embargo, las sugerencias de mejora más importantes **deben provenir de un plan de mejoras que** la propia organización define, a partir de este ejercicio de autoevaluación.