



Indicador de Sostenibilidad Institucional para organizaciones del tercer sector

Uma ferramenta de auto aplicação

2005

**Indicador de Sostenibilidad Institucional
Para organizaciones del tercer sector
Una herramienta de auto aplicación
(versión 1.8 – 20.11.06)
(traducción de Juan Manuel Palacios – GECADI, Guatemala)**

Parte I – Presentación de la herramienta

1. Agradecimientos

El Instituto Peabiru agradece a AVINA por financiar el desarrollo de esta herramienta como parte del programa Amazônia Sostenible. Agradecemos, igualmente, a las organizaciones que probaron la herramienta en su nacimiento: CCADA – Conselho das Comunidades Afro-descentendes do Amapá (AP), Rádio Margarida (PA), Instituto Criança Vida (PA), Ibens (SP), Agência Uga-Uga de Direitos da Infância (AM), Sociedade Zeladora do Museu Paraense Emílio Goeldi (PA); Interage, de Recife (PE) por colaborar en su aplicación para organizaciones en el Nordeste; a FIDESA (PA), por lanzarla en la Jornada del Tercer Sector en 2006, en Belém; a la Cámara de Responsabilidad Social de la Asociación Comercial de Pará, por divulgarla en la Conferencia de Responsabilidad Social de la Amazonia 2006, en Belén; a Simon Collins, de Resource Alliance, de Reino Unido, por traducirla al inglés y utilizarla en sus cursos; a Juan Manuel Palacios, de GECADI, Guatemala, por traducirla al español, y a Inés Hormazabal, de Solidar, Perú por utilizarla en el Congreso Andino de Movilización de Fondos.

2. Introducción

El indicador pretende ser una herramienta simple, práctica y de auto completado, que pueda ser aplicada regularmente para orientar las acciones de su organización. Esta puede ser completada por cualquier persona, en grupo o individualmente, tanto por un novato, para probar sus conocimientos, como por aquel con mayor trayectoria en la entidad.

Nos gustaría recibir su indicador para formar un banco de datos, lo que permitiría comparar organizaciones de una misma área de actuación, región y tamaño, e igualmente para acompañar la evolución de su entidad a lo largo del tiempo. Envíe su indicador a peabiru@peabiru.org.br

El instituto Peabiru le invita a validar y valorar esta herramienta para que sea empleada por organizaciones de cualquier tamaño, en áreas de actuación y regiones de Brasil y de otros países. AL completar la tabla en anexo, usted y su organización están invitados a participar de la validación y valoración del indicador. Escribanos con sus sugerencias a peabiru@peabiru.org.br

Si prefiere la versión electrónica de la tabla y del texto, usted puede obtenerla en el sitio web del Instituto Peabiru - www.peabiru.org.br

Estamos a su disposición. Buen trabajo! Abrazos

João Meirelles Filho

Coordinador - Instituto Peabiru

3. Cómo utilizar el indicador?

Escoja un ambiente tranquilo, en donde usted pueda concentrarse por media hora. Tenga a mano la tabla del indicador, un lápiz, papel en blanco y un borrador. Si lo prefiere, saque una copia de la tabla para que la original quede siempre limpia. Lo ideal es leer la pregunta y responder inmediatamente (no siga adelante sin responder). En la pregunta, por ejemplo, si usted lee el enunciado del ítem 1 y estuviera satisfecho con lo que está en él, marque "1"; en caso contrario, lea el ítem 2, si está con dudas entre 1 y 2, escoja siempre el número menor (en este caso, el 1). Si no estuviera satisfecho con ningún enunciado, marque el ítem "no aplicable".

Quien utiliza la planilla electrónica, encontrada en el sitio web www.peabiru.org.br, tendrá las sumatorias en forma automática, en caso contrario, basta hacer las sumas indicadas. Las 48 preguntas se encuentran sub-divididas en 7 temas, los temas poseen pesos diferentes. El total de puntos debe sumar un máximo de 2000, como se demuestra en la tabla siguiente:

	Puntos	
1	Indicador de planeación estratégica	200
2	Indicador de factor humano – gestión de personas	400
3	Indicador de gestión financiera	200
4	Indicador de gestión administrativa	160
5	Indicador de gestión del conocimiento	140
6	Indicador de movilización de recursos	600
7	Indicador de comunicación institucional	300

Total 2000

- Cuándo completarla? La propuesta es aplicar el indicador anualmente (quien desea puede hacerlo semestralmente), formando a lo largo del tiempo, una serie histórica. Se puede obtener un indicador parcial para cada una de las áreas de la entidad (oficina regional, departamento, etc.), o bien, un indicador general para la organización.
- Quién la debe completar? Todos en la entidad deben completar el indicador (del mensajero al presidente). El resultado de la entidad puede ser un promedio de los resultados de sus colaboradores, o a partir de un consenso de los representantes de cada área. En donde hubiera oficinas regionales, departamentos, secciones o divisiones, se puede obtener un indicador por área. En organizaciones mayores este debe ser completado por una comisión.
- No sé completar esta pregunta? El hecho de que una persona no sepa como completar un determinado tópico, demuestra que la organización necesita trabajar en la divulgación del conocimiento con relación a esa situación. No hay problema en discutir con una persona sobre cómo completar, pues no se trata de una prueba confidencial.
- Y si mis resultados fueran muy diferentes a los de otras personas?
Eso denota la necesidad de diálogo interno.
- Para qué sirve el indicador?
 - Para diagnosticar rápidamente puntos fuertes y puntos a desarrollar en la organización;
 - Para evaluar a la organización como un todo, una única oficina, un departamento en particular, programa específico, o una unidad de trabajo;
 - Para comparar cómo está la organización, frente a otras organizaciones de la misma región;
 - Para comparar el desempeño de la entidad frente a otras instituciones del mismo sector, por ejemplo, del sector educacional;
 - Para comparar las organizaciones apoyadas por un determinada fuente;
 - Para averiguar los conocimientos de los colaboradores sobre la entidad (asociados, funcionarios, voluntarios, consejeros, aliados, fuente, etc.)
- Cómo interpretar los resultados? Déle mas atención a las situaciones que reciban 1 y 2. Decídase por una o dos de las 7 áreas temáticas para priorizar un plan de acción. Es difícil proponer cambios en 48 preguntas, escoja 5, talvez 8 o hasta 10 situaciones para trabajar.

- Cómo leer la tabla? Uniformidad es la palabra clave. Si un sector, por ejemplo, el factor humano, que posee 10 preguntas, presenta todos los ítems en el número 2, o cercanos a éste, hay una cierta coherencia en sus respuestas. Si este sector recibió tres respuestas "1", dos "2", dos "3" y tres "4", esto denota que el área está solicitando bastante atención – hay situaciones que han evolucionado y otras poco tratadas.

- Qué hago con los resultados? Transfórmelos en un diagnóstico de 1 página (como máximo 2), resumiendo lo más importante observado al completar las preguntas. Anote los 5 principales puntos fuertes y los 5 principales puntos a desarrollar. Si estuviera con otras personas, anote los comentarios, estos pueden ser útiles.

- Cómo transformo mis resultados en un plan? Supongamos que usted escogió 8 de las 48 situaciones para trabajar. Proponga por lo menos una acción para cada situación (pueden ser dos, tres o más, si fuera necesario, sin embargo sea conciso y simple). Por ejemplo: en la pregunta X, en donde marqué "1", pretendo que alcance el "2" en 6 meses. Atención: no proponga grandes saltos (del 1 para el 4), evite saltar una casa, por ejemplo, del 1 para el 3. Vaya despacio, no busque resolver todas las situaciones al mismo tiempo.

- Qué hago si marqué "no aplicable"? Primero evalúe si la pregunta está relacionada con la naturaleza de su entidad. Si es un ítem que merece atención, haga un plan para pasar de esta posición a la posición "1". Que hago se apunte el "no aplicable"? Primero, cheque se la cuestión esta relacionada a la naturaleza de su organización. Se este es un ítem que merece atención haga un plan para salir de esta posición para la posición "1".

Algunas palabras clave (glosario):

- Herramienta – forma de movilizar recursos. Ejemplos de herramientas: maleta directa, tele-marketing, eventos especiales, elaboración de propuestas a fundaciones.

- Fuente de recursos – un individuo u organización que dona o contrata servicios de una entidad.

- Naturaleza de las fuentes – tipo de fuente de recursos. Estas pueden ser de individuos o de organizaciones. Las organizaciones pueden ser de naturaleza pública, privada o mixta. Entre las fuentes privadas, pueden haber de fundaciones, organizaciones sin fines de lucro de otra naturaleza, u organizaciones con fines de lucro.

Parte II – Presentación de los Indicadores

1. Indicador de planificación estratégica – 200 puntos

1.1. La misión

1. Hay un enunciado básico sobre los objetivos permanentes de la organización. La mayor parte de los colaboradores no sabe qué es "misión" (inclusive yo, que estoy llenando este indicador)
2. La misión está descrita, sin embargo es poco recordada (solo en proyecto), o le falta claridad, o está desfasada. La misión únicamente está presente en un número limitado de colaboradores (dirección o el personal más antiguo de la entidad).
3. La misión expresa la razón de ser de la organización y es frecuentemente recordada, sin embargo no se encuentra suficientemente publicada o diseminada.
4. La misión es plenamente conocida, está actualizada y refleja la realidad de la organización. Es referencia frecuente. Toda la organización conoce la misión y participa de las decisiones relacionadas con su actualización.

___ No aplicable

1.2. La visión de futuro

1. La visión de futuro no se encuentra descrita. La organización no tiene claridad sobre a dónde pretende llegar.
2. La visión de futuro se encuentra enunciada, sin embargo, no está suficientemente clara. No está asociada a la misión. Esta es más conocida y utilizada por los dirigentes de la entidad.
3. La visión de futuro está enunciada de acuerdo con la misión, pero no todos en la organización la conocen o la validan.
4. La visión de futuro está enunciada con precisión, de acuerdo con la misión. Hay compromiso de todos con la misión y la visión de futuro. Hay amplia comprensión de la importancia de tener una visión de futuro.

___ No aplicable

1.3. Las estrategias

- 1. Las estrategias no se encuentran descritas. La organización no posee estrategias claras. Yo (quien está llenando el indicador) no sé que son "estrategias"**
- 2. Las estrategias se encuentran enunciadas, sin embargo están como un formalismo.**
- 3. Las estrategias están alineadas a la misión y la visión de futuro. No obstante eso, hay desconocimiento de las estrategias por la mayoría de los colaboradores de la organización.**

4. Las estrategias están alineadas a la misión y a la visión de futuro. La mayoría de los colaboradores de la entidad las conocen y validan.

___ No aplicable

1.4. El plan estratégico

1. No hay un plan estratégico descrito, si este existe, se encuentra disperso en diferentes documentos y de forma genérica. Yo (quien está llenando el indicador), no sé que es "plan estratégico".
2. El plan estratégico fue preparado "de arriba hacia abajo", por una única persona o un pequeño grupo de la organización, y no refleja su realidad, o el plan fue preparado hace mucho tiempo e está desactualizado en relación con lo que ocurre en la organización.
3. El plan estratégico fue preparado por un grupo razonablemente representativo, se encuentra parcialmente relacionado con la realidad de la organización, sin embargo se encuentra desfasado.
4. El plan estratégico fue preparado de forma democrática y participativa. Es revisado con la debida frecuencia y ampliamente debatido, reflejando plenamente la realidad de la organización.

___ No aplicable

1.5. Los públicos preferenciales

1. La organización no sabe para quién trabaja, o sea, cuál es o cuáles son sus públicos preferenciales (muchas veces comenta que trabajo para todos aquellos que la necesitan, que piden ayuda, para toda la sociedad)
2. La organización tiene nociones básicas de quién es su público preferencial, no obstante, no posee mecanismos claros de para reconocer a ese público.
3. La entidad conoce su público preferencial, pero lo conoce muy superficialmente. No hay mecanismos para reconocerlo (investigaciones, entrevistas, visitas de campo, etc.).
4. La entidad conoce su público preferencial, busca actualizarse frente a sus demandas y utiliza mecanismos para identificación de sus necesidades.

___ No aplicable

1.6. Participación en redes.

1. La organización considera relevante participar en redes, pero su participación efectiva es pequeña.
2. Se participa en redes, pero no hay políticas definidas para los esfuerzos y recursos que deben ser involucrados en sus actividades. Se evalúa poco el impacto de las redes para que la organización alcance su misión.
3. Las redes son parte del día-a-día de la entidad, sus acciones tienen influencia en su planificación estratégica, pero falta alinear la planificación estratégica y lo operacional de la entidad con la planificación de las redes en que participa.

4. Hay alineación entre los planes y las acciones de las redes y de la entidad. Hay sinergia entre los que se propone y hay perspectivas favorables de asociar objetivos de las redes y de la entidad.

___ No aplicable

1.7. La actuación geográfica

1. La entidad no posee claridad de su radio geográfico de acción. Yo (quien llena el indicador) no conozco el área de acción o cobertura geográfica de la institución.

1. La organización tiene nociones básicas de su área de actuación, no obstante, frecuentemente se dedica a otras áreas.
2. La organización conoce su capacidad de actuación geográfica, no obstante, no todos en la organización poseen esa información con claridad.
3. Todos están plenamente conscientes del área geográfica de actuación de la entidad y de su capacidad para ejercer sus actividades.

___ No aplicable

2. Indicador del factor humano – gestión de personas - - 400 puntos

2.1. Centralización y descentralización

1. La administración es ejercida por una sola persona o un grupo reducido de personas, de forma centralizada, el equipo de trabajo depende en gran parte de las decisiones de esa o esas personas, hay poca diversidad en sus aptitudes y antecedentes.
2. La administración es ejercida por un número representativo de personas, y se acepta cierto grado de diversidad en sus aptitudes y antecedentes. La alta administración delega poderes, no obstante, las decisiones "importantes" son tomadas en forma centralizada.
3. La administración opera como equipo multidisciplinario, reconociendo la gama de aptitudes. La organización utiliza sistemas transparentes e incluyentes para la toma de decisiones, incluso en ausencia del director ejecutivo.
4. La administración funciona como un equipo de múltiples disciplinas integradas, con una gama amplia de aptitudes. Los miembros son activos y participan regularmente en la definición de la dirección general de la organización.

___ No aplicable

2.2. Formalidad e Informalidad

1. Predomina la informalidad en la contratación de personas, en las relaciones entre organizaciones, en la división de funciones y responsabilidades. Muchas de las actividades no están claramente definidas.
2. La mayoría de las funciones y responsabilidades del equipo no está formalizada. Se formaliza solo lo que es obligatorio. Solamente parte del equipo y de las relaciones institucionales está formalizada.

3. Todas las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo son formalizadas, pero en la práctica, aún se da gran informalidad en las decisiones. La mayor parte de las relaciones con personas y organizaciones está formalizada.
 4. Los sistemas de toma de decisiones son transparentes y formales. Las funciones, responsabilidades y niveles de jerarquía están definidos, son formales y transparentes, complementándose entre sí. Todas las personas están formalmente relacionadas a la organización: hay contratos de voluntarios, prestadores de servicios y funcionarios, miembros del consejo o asociados, según actas registradas.
- ___ No aplicable

2.3. *Selección de nuevos profesionales*

1. Es función exclusiva del principal dirigente. Existe nepotismo (selección de parientes hasta el segundo grado), argumentando que son las personas en quienes más se confía. Es común encontrar miembros de una misma familia en la organización, bien sea en el consejo director o en el equipo operativo funcional.
 2. Es función de un número reducido de personas. La selección no siempre obedece a criterios técnicos, dándose la búsqueda solamente de personas conocidas o referidas por conocidos. El nepotismo (la presencia de miembros de una misma familia) de parientes de consejeros en el equipo operativo funcional es evitado.
 3. Es una función compartida por un razonable número de personas, no obstante, el perfil del nuevo profesional no es tan claro y la forma de decisión es aleatoria. Muchas veces se utilizan herramientas inclusivas (por ejemplo, anuncios en medios escritos e Internet), pero la decisión continúa siendo por personas ya conocidas de la entidad (decisiones exclusivas). Difícilmente se encuentran miembros de la familia de un consejero en el equipo operativo funcional. Hay sensibilidad para la inclusión de minorías, hay balance de género (hombres y mujeres) en la entidad.
 4. Es ampliamente discutida y compartida por el equipo. Se da énfasis al tema en términos de tiempo y dedicación. Se percibe que la entrada de un nuevo miembro en el equipo provoca cambios positivos en la organización y la entidad se prepara para estos cambios. Las situaciones de género y minorías son tratadas con la seriedad que merecen.
- ___ No aplicable

2.4. **Separación de colaboradores**

1. La gran informalidad en las relaciones permanece en el momento de la separación del colaborador, no hay beneficios claros. Usualmente se da una pequeña compensación en ese momento.
2. La organización tiene relaciones formales con los colaboradores, bien sea por contrato de servicios, por contrato de trabajo, o por otros mecanismos, no

obstante, no hay una política de separación de funcionarios y siempre que esto ocurre es un trauma para la institución.

3. La entidad posee un sistema formal para relacionarse con sus colaboradores; hay una política de beneficios en caso de separación, sin embargo esta solo se resume a lo que dicta la ley;
4. La organización mantiene la preocupación por la recolocación del funcionario o el destino de sus colaboradores separados. Hay un programa claro en este sentido. Hay gran atención del equipo profesional y del consejo director a esta situación.

___ No aplicable

2.5. Asamblea General

1. La Asamblea General no se realiza hace bastante tiempo. No se tiene noticias sobre cuándo será la próxima reunión. Esta se reúne solamente para elegir al Consejo Director.
2. La Asamblea General se realiza solamente para cumplir las obligaciones legales establecidas en los estatutos. Poco se aprovecha la ocasión para debatir los resultados de la entidad y su futuro.
3. La Asamblea General es utilizada como una oportunidad para reunir a los asociados y debatir el presente y futuro de la organización. La Asamblea General propone, de manera constructiva, cómo debe actuar la entidad.
4. La Asamblea General posee comisiones que trabajan sobre temas específicos y que funcionan de manera organizada. Estas comisiones funcionan adicionalmente a las reuniones obligatorias de la Asamblea General, y pueden deliberar.

___ No aplicable

Obs.: Las organizaciones adoptan diferentes nombres para la "Asamblea General", tales como Asamblea de Socios, Asamblea, Asamblea de Asociados, etc.

2.6. Consejo Director

1. La organización posee un consejo director solo de nombre. Se obtienen las firmas de sus participantes y raramente se realizan reuniones. Sus reuniones dependen de la iniciativa del principal líder de la organización.
2. El Consejo Director se reúne, no obstante, no hay una pauta clara de trabajo. Si se presenta una pauta, esta difícilmente es cumplida.
3. Las reuniones son frecuentes (mínimo cuatro al año). Existe una pauta, presentada por el director principal, esta es cumplida, sin embargo, el Consejo Director colabora poco para definir los rumbos de la entidad, únicamente corrobora lo que es ejecutado por el equipo operativo funcional.
4. El Consejo Director discute entre sí y con los demás colaboradores cuál es la pauta y cuáles son las expectativas de la reunión. Las decisiones son evaluadas en las siguientes reuniones. Hay una persona en la organización que acompaña las actividades del Consejo Director. El Consejo Director participa efectivamente en el rumbo de la entidad.

___ No aplicable

Obs.: Las organizaciones adoptan diferentes nombres para el "Consejo Director", tales como Consejo Administrativo, Dirección, etc.

2.7. Consejo Fiscal

1. La organización posee un consejo fiscal solamente porque su forma jurídica o estatuto la obliga (el caso de las OSCIPs – organizaciones de la sociedad civil de interés público, por ejemplo). EL consejo fiscal participa solo de nombre en la rutina de la entidad. Se obtienen las firmas de sus miembros y raramente se realizan reuniones.
2. La entidad posee un consejo fiscal que se reúne y aprueba las cuentas, pero sin mayores comentarios con relación a los informes y estados financieros.
3. El consejo fiscal posee voz activa en la entidad, además de sus obligaciones formales, se preocupa de la planificación financiera y del área administrativa.
4. El Consejo Fiscal tiene un papel fundamental en la entidad, colaborando directamente para la resolución de conflictos y el direccionamiento de la entidad, de forma independiente del Consejo Director y de la Asamblea General.

___ No aplicable

Obs.: En caso de que la organización no cuente con un consejo fiscal, llenar como "No aplicable"

2.8. Consejo Consultivo

1. La organización posee consejo consultivo, pero solamente en el papel, solo para decir que cuenta con el apoyo de determinadas personas. El Consejo Consultivo es raramente renovado.
2. La organización tiene un consejo consultivo que es eventualmente consultado, de manera no organizada. Hay una relativa renovación del consejo consultivo, podría ser más actualizado con relación al día-a-día y al destino de la entidad.
3. La organización reúne a su consejo consultivo regularmente, bien sea de forma conjunta, individual o en grupos de afinidad. Las recomendaciones del Consejo Consultivo, sin embargo, tienen poca injerencia en los rumbos de la entidad.
4. El Consejo Consultivo es activo, renovado constantemente y es de gran importancia para la entidad. Es un privilegio ser parte del consejo consultivo de la entidad.

___ No aplicable

Obs.: En caso de que la organización no posea consejo consultivo, llenar como "no aplicable"

2.9. Otros colaboradores

1. La organización presenta una política simple de selección y relación con socios y aliados, pero hay gran informalidad en esa situación.
 2. Hay una política escrita para las alianzas (código de conducta, reglamento interno u otro documento), las alianzas están formalizadas, pero se evalúan poco los resultados de los aliados o la relación de estos con la entidad.
 3. Hay preocupación en escuchar a los aliados, sin embargo, no hay criterios claros para su evaluación.
 4. Hay un sistema definido para establecer y evaluar alianzas. Hay gran preocupación por construir alianzas sostenibles y sustentables, de largo plazo.
- ___ No aplicable

Obs.: Se entiende por "otros colaboradores", entidades sin fines de lucro que trabajan en conjunto, apoyos (prestadores de servicios, empresas y cooperativas tercerizadas), asociaciones comunitarias, redes, entidades públicas que trabajan en alianza, etc.

2.10. Participación de Voluntarios

1. La organización no posee voluntarios, o si los posee no tiene relación formal con ellos. No sabe exactamente cuántos son, para qué trabajan y no evalúa su trabajo.
 2. La organización posee relación formal con sus voluntarios, pero no posee un programa claro definiendo sus tareas y actividades y no evalúa su trabajo
 3. La organización posee un programa definido para la acción voluntaria y evalúa de forma simplificada su trabajo.
 4. La organización posee un programa detallado sobre el voluntariado y evalúa, de forma sistemática, su trabajo. La situación del voluntariado es tratada con la misma formalidad y capacidad de planificación y evaluación, que la de los demás colaboradores.
- ___ No aplicable

Obs.: El hecho de no poseer voluntarios no debe ser interpretado como una deficiencia. Se trata solo de la naturaleza de la organización. Marcar en este caso como "No aplicable"

3. Indicador de gestión financiera - 200

Por favor, observar que este indicador es bien puntual y práctico, diferente de los anteriores.

3.1. Control de los egresos

1. La organización posee presupuesto, sin embargo, no consigue acompañar adecuadamente el control de los egresos
2. Hay un buen desglose de control de egresos, pero es necesario aprovechar este control para los ejercicios futuros.
3. El control del pasado está bien, así como el del presente. La planificación financiera necesita ser valorada y validada, estudiando escenarios posibles.

4. Hay un buen control de los egresos, y estos son ejecutados en programas de computación específicos. Es posible planificar con un buen grado de seguridad.
___ No aplicable

3.2. *Ingresos y egresos*

1. A pesar de tener registros bien hechos de ingresos y egresos, no se consigue planificar adecuadamente para que los ingresos cubran los egresos.
2. La adecuación de ingresos y egresos es discutida en la entidad, sin embargo, en el día-a-día, en función de las muchas dificultades, el control no ocurre.
3. Hay un excelente control de ingresos y egresos. No hay grandes riesgos en la entidad, en cuanto a tener problemas, sin embargo, aún el sistema necesita mejoras.
4. El control de ingresos y egresos es bien ejecutado y la entidad tiene la garantía de que dicho control evita sorpresas.
___ No aplicable

3.3. *Prestación de cuentas de proyectos*

1. La organización presta cuentas solo cuando se le solicita o se le exige por contrato.
2. Hay una o más personas preparadas para prestar cuentas de proyectos. Las áreas financiera y contable están afinadas con el área técnica, no obstante, la prestación de cuentas es siempre una actividad trabajosa y traumática, por falta de organización y metodología.
3. La prestación de cuentas está debidamente prevista y ocurre de manera rutinaria, no obstante, la entidad no prevé adecuadamente los recursos humanos y materiales para este trabajo.
4. La prestación de cuentas es parte de la rutina de la entidad y ocurre de manera adecuada. Hay, inclusive, la preocupación de evaluar el tiempo utilizado y las dificultades encontradas. Un número significativo de personas en la organización está preparado para esta actividad.
___ No aplicable

3.4. *Informes financieros de la organización*

1. Los registros son hechos de manera simple, cumpliendo las obligaciones legales. Las informaciones contable y financiera no necesariamente están vinculadas. Los informes financieros son poco divulgados y poco se sabe como está la entidad en materia financiera. El consejo director y/o fiscal únicamente aprueba las cuentas.
2. El control contable y financiero puede ser considerado como "simple" o "básico". La contabilidad y las finanzas están ínter ligadas. En consejo director y/o el consejo fiscal y el equipo operativo funcional tienen una noción razonable de la gestión financiera y contable.
3. El control financiero y contable están plenamente alineados. El consejo director recibe información actualizada y se involucra efectivamente, igualmente existe un consejo fiscal activo y participativo.

4. La organización posee un sistema contable y financiero eficiente, transparente y seguro. Plenamente ínter ligado y utilizado por diversos sectores de la organización, inclusive como fuente de información para la planificación, la preparación de nuevos proyectos y la evaluación de las actividades realizadas.
___ No aplicable

3.5. Auditoria

1. La organización posee una contabilidad al día y eventualmente contrata servicios temporales de auditoria.
 2. Hay auditoria externa contratada para chequeos básicos.
 3. La auditoria externa, además de chequeos básicos, realiza actividades complementarias que incrementan la transparencia de los reportes financieros.
 4. La auditoria externa también orienta las formas para reportes futuros, hay armonía entre el trabajo de la auditoria externa y del consejo fiscal.
- ___ No aplicable

Obs.: En caso de que no haya auditoria, marcar como "no aplicable"

3.6. Provisiones y reservas

- 1. La entidad tiene intención de establecer políticas para provisiones y reservas, pero en el día-a-día, esto no ocurre.**
 - 2. La entidad tiene formalizada una política de provisiones y reservas, pero no hay superávit o los recursos no son asignados para ese fin.**
 - 3. Hay políticas y prácticas de provisiones y reservas, sin embargo, los valores son reducidos y no garantizan seguridad a la entidad.**
 - 4. La entidad posee políticas claras, las practica y los valores reservados son proporcionales a sus desafíos, satisfaciendo al consejo director y al consejo fiscal.**
- ___ **No aplicable**

3.7. Inversión de excedentes

- 1. Cuando hay excedentes estos son utilizados en cosas triviales, del día-a-día, no siendo empleados de forma planificada para inversiones o fortalecimiento de la entidad.**
- 2. Hay excedentes regulares. Su uso no es preciso. A veces es empleado en lo cotidiano y a veces en inversión. Hay nociones, no formalizadas, de cómo estos deben ser utilizados.**
- 3. Hay buena noción sobre el uso de excedentes. Hay un plan general para su aplicación. Buena parte de los recursos son asignados para el fortalecimiento institucional de la entidad.**
- 4. El excedente es planificado adecuadamente, con referencias y consenso del consejo director y del consejo fiscal. Los excedentes aumentan para la seguridad de la entidad. La entidad pretende estructurar o posee un fondo de inversión al cuál son asignados los excedentes.**

No aplicable.

4. Indicador de gestión administrativa – 160 puntos

4.1. Propiedad intelectual

1. La organización posee logotipo, marca o un nombre a proteger, incluso un dominio en la Internet, pero no lo hace.
2. La organización protege su nombre y/o logotipo, igualmente el dominio en la Internet. ;
3. La organización posee una política de protección de la marca, sin embargo no está totalmente implementada o no alcanza a la entidad como un todo.
4. La entidad posee una política detallada de protección de marca y la sigue rigurosamente.

No aplicable.

4.2. Gestión Jurídica

1. La entidad posee relaciones con diversos aliados, no obstante, estas son, en su mayoría, informales o solo superficiales (validadas por cartas o correos electrónicos)
2. La organización posee relaciones formales con sus aliados, a través de convenios o contratos, no obstante, falta terminar de gestionar estos, para que estén al día, conforme los plazos y las obligaciones establecidas.
3. La entidad posee un buen sistema de acompañamiento de convenios y contratos, estos pueden ser considerados al día, no obstante, estos instrumentos no son perfeccionados en función de los cambios y nuevos lineamientos de los contratos y convenios.
4. Hay acompañamiento sistemático y rígido de las relaciones jurídicas entre aliados y hay un buen sistema de actualización frente a los cambios de rumbo de las relaciones entre las partes.

No aplicable.

4.3. Gestión patrimonial

1. Hay un control simple del patrimonio de la entidad, con la anotación de los bienes en un cuaderno y los bienes están registrados en los estados financieros.
2. Hay un control riguroso del patrimonio de la entidad, los bienes son inventariados y poseen identificación. La gestión de la depreciación es contable y recibe alguna atención de la entidad, aún es insuficiente.
3. Hay política de conservación patrimonial, no obstante, la entidad no reserva recursos suficientes y la debida atención al tema.
4. La gestión patrimonial es ejemplar y la entidad busca identificar bienes de alta durabilidad y calidad, y no únicamente en función de precio y oportunidad.

No aplicable

4.4. Gestión de apoyos (proveedores)

1. Hay una lista de apoyos, que atienden satisfactoriamente a la entidad, pero no hay una política clara de relaciones con los mismos.
 2. La organización posee una política definida ante sus proveedores o apoyos, pero tiene grandes dificultades para socializar su práctica entre los diversos responsables en la entidad.
 3. La política de relaciones con proveedores es adecuada, así como su gestión, no obstante, está poco asociada con los esfuerzos de movilización de recursos. Es ésta área, en nada de difiere la entidad de una organización con fines de lucro.
 4. La política de relación con apoyos es pública, transparente y modelo. Hay sincronía entre la movilización de recursos y la gestión de proveedores.
- ___ No aplicable.

5. Indicador de gestión del conocimiento – 140 puntos

5.1. Banco de datos (contactos e archivos)

1. La entidad posee un banco de datos (contactos y archivos físicos y virtuales), pero éste no se encuentra debidamente organizado. Cada uno de los profesionales o áreas posee su propio bando, pero la organización no tiene un sistema unificado.
 2. La entidad posee un banco de datos común, no obstante, no está debidamente actualizado. La clasificación del banco de datos es insuficiente para atender las necesidades de la movilización de recursos.
 3. La entidad posee un banco de datos centralizado, con clasificación. La actualización es insuficiente. La gestión del banco de datos para la movilización de recursos aún tiene fallas.
 4. La entidad posee una política clara para el banco de datos y ésta es seguida en el día-a-día. La movilización de recursos se beneficia directamente de la sistematización y clasificación adoptados.
- ___ No aplicable

Obs.: Archivos electrónicos y físicos.

5.2. Registros de las actividades rutinarias

1. Las reuniones obligatorias por los estatutos son registradas en actas, las demás reuniones y decisiones se encuentran dispersas en documentos, correos electrónicos, boletines y otros comunicados. Hay rutinas que fueron creadas y

después modificadas, y el archivo, tanto electrónico como físico, no se encuentra debidamente sistematizado.

2. La entidad posee un registro de las principales reuniones y eventos, no obstante, mucho se pierde porque no es archivado de forma sistematizada ni centralizada.
3. La entidad posee un buen sistema de registro y archivo de los eventos, no obstante, es necesario establecer un protocolo mínimo para orientar a todos los colaboradores y promover el archivo de lo que es efectivamente importante.
4. La entidad posee una política clara de registro de actividades rutinarias, el protocolo es socializado y efectivamente utilizado. Hay preocupación constante en asociar las decisiones a la planificación y las acciones son debidamente evaluadas.

___ No aplicable

5.3. Generación y sistematización de conocimientos

1. La organización produce conocimientos pero no los sistematiza. Los conocimientos se encuentran dispersos. Cuando es necesario los utiliza en contextos distintos de aquellos para los cuales fueron generados, hay gran desgaste de energía para reunir la información.
2. La organización produce conocimientos y percibe la importancia de sistematizarlos, pero hay mucho que fortalecer para que estos sean accesibles para la propia organización y para terceros.
3. La organización sistematiza sus conocimientos desde el momento de su generación, hay una política definida para su custodia, acceso y diseminación. No obstante es necesario invertir tiempo de profesionales para que los conocimientos puedan ser efectivamente aprovechados.
4. La organización produce y socializa conocimientos como una práctica habitual, la generación de protocolos es parte importante del día-a-día de la entidad. La movilización de recursos se beneficia directamente de esta sistematización.

___ No aplicable.

Obs.: Las metodologías de trabajo y las tecnologías sociales son formas de conocimiento.

5.4. Compartir los conocimientos

1. La entidad no considera importante compartir sus conocimientos, no obstante, lo hace a solicitud. EL conocimiento está muchas veces en una sola persona para determinado asunto y cuando esta persona sale de la entidad en conocimiento se va junto con ella.
2. La entidad considera importante compartir solamente algunos de sus conocimientos, pues cree que si los disemina de manera integral comprometerá los "servicios" ejecutados por la entidad, pasando a otros, información que requiere gran esfuerzo generar. Los conocimientos son mantenidos en la entidad, igualmente con la persona generadora de los mismos, no obstante es necesario organizarlo mejor.

3. La entidad considera importante compartir, pero no lo hace de forma sistemática y no posee políticas claras para compartir información.
4. La entidad considera parte de su misión el compartir información y lo hace según una política clara y transparente, dedicando esfuerzos de personas y recursos financieros para este fin.
___ No aplicable

6. *Indicador de movilización de recursos – 600 puntos*

6.1. *Código de conducta en la movilización (Ética)*

- 1. La organización adopta un código de conducta establecido (por ejemplo: El código de ética de ABCR – Asociación Brasileña de Captadores de Recursos www.abcr.com.br) pero no acompaña su aplicación.**
- 2. Hay un código de conducta propio de la entidad, no obstante, este no es debidamente acompañado y evaluado.**
- 3. Hay un código de conducta para la movilización de recursos, plenamente difundido y practicado. La organización discute internamente este código, pero este debate no traspasa los muros de la entidad. Los aliados y socios de la entidad conocen este código que está incluido en los contratos.**
- 4. Hay un código de conducta para la movilización de recursos claro y preciso. Hay una comisión dedicada al asunto, bien sea a nivel de asamblea general, o de consejo director. Este es revisado siempre que es necesario. Hay un plan consistente de difusión del código de conducta para la movilización de recursos. Los aliados y socios de la entidad conocen este código, que está en los contratos.**
___ No aplicable

6.2. *Planificación de la movilización de recursos*

- 1. Hay nociones sobre la movilización de recursos, lo cual no se constituye propiamente en un plan. Estas aparecen en actas, documentos o propuestas.**
- 2. Hay un plan básico de movilización de recursos, pero este no es debidamente acompañado y evaluado. No existe la preocupación de evaluar su desempeño.**
- 3. Hay un plano consistente de movilización de recursos. El acompañamiento es superficial y ocasional, no obstante, viene siendo fortalecido. Hay clara preocupación de alcanzar metas y evaluar resultados.**
- 4. Hay un plan detallado de movilización de recursos. Este es revisado regularmente. El plan permite visualizar metas y es fortalecido en cada nuevo desafío. Hay dinámica sistemática y clara de evaluación de resultados.**
___ No aplicable

6.3. *Diversidad de fuentes de recursos*

1. Hay gran dependencia de una única fuente de recursos. La organización puede ser considerada vulnerable por esta dependencia. Hay conciencia de que es necesario cambiar, pero no hay planes para aumentar el número de fuentes de recursos.
2. Hay dependencia de dos o tres fuentes de recursos. En caso de que una de ellas falte (o se atrase), la entidad tendrá problemas. Hay planes de ampliar la base de fuentes de recursos, pero estos aún no presentan resultados concretos.
3. Hay un número suficiente de fuentes de recursos para evitar grandes crisis. No obstante es necesario trabajar para aumentar el número de fuentes de recursos.
4. Hay diversas fuentes de recursos, garantizando baja vulnerabilidad de la entidad a cambios bruscos en las relaciones con una o más fuentes. La entidad planifica y ejecuta un programa de diversificación de fuentes de recursos.
5. ___ No aplicable

6.4. *El equipo de movilización de recursos*

1. La movilización de recursos es atribución del principal dirigente (o de los principales dirigentes), que la ejerce(n) entre sus muchas tareas. La entidad moviliza personas cuando es necesario cumplir plazos de presentación de propuestas. Los fines de semana y las horas extras, son comunes cuando se trata de buscar recursos. No existe un presupuesto para la movilización de recursos.
2. Hay por lo menos un profesional de tiempo completo, responsable de la movilización de recursos. Hay un presupuesto claro para la movilización de recursos. La entidad planifica poco el tiempo necesario para atender sus necesidades de captación de recursos.
3. Hay un departamento en la organización, encargado de la movilización de recursos, no obstante, las horas extras y los trabajos de fin de semana son frecuentes. Hay un plan detallado para la movilización de recursos, pero aún hay bastante improvisación.
4. Hay un área definida para la movilización de recursos, con funciones claras y que cumple sus tareas durante el horario de trabajo.
___ **No aplicable.**

6.5. *Participación de los miembros del consejo director en la movilización de recursos*

1. **El consejo director solo emite opiniones generales sobre la movilización de recursos, no involucrándose directamente en las actividades.**
2. **El consejo director discute sobre movilización de recursos, no obstante, no pone "las manos en la masa".**
3. **El consejo director regularmente participa de la movilización de recursos, de forma dinámica y creativa.**

4. El consejo director asume compromisos claros y efectivos, efectivamente colabora con el equipo profesional para que la movilización de recursos alcance sus metas.

___ No aplicable

Obs. : El consejo director recibe también el nombre de Coordinación ejecutiva, Foro, Dirección, etc.

6.6. *Participación de los miembros del consejo consultivo en la movilización de recursos*

1. Hay un consejo consultivo "de nombre", cuyos miembros solo "prestan" sus nombres para que la entidad demuestre mas imagen (cualitativa)

2. Hay un consejo consultivo en donde parte de sus miembros efectivamente participa en las actividades de al entidad, no obstante, la movilización de recursos es un área donde hay poca actuación de los miembros del consejo consultivo.

3. Hay compromisos claros para la movilización de recursos y la sostenibilidad de la entidad, sin embargo, se aprovecha poco el potencial y la disposición a colaborar por parte de los miembros del consejo consultivo.

4. El consejo consultivo es construido teniendo a la vista la sostenibilidad de la organización y hay políticas claras para la actuación de los consejeros. Hay protocolos para la interacción de consejeros visando la movilización de recursos, que son satisfactoriamente seguidos y acompañados por el equipo operativo funcional. Hay evaluación de desempeño de los consejeros.

___ No aplicable

Obs.: En caso no haya consejo consultivo, marcar "no aplicable"

6.7. *Participación del equipo operativo funcional en la movilización de recursos*

1. Hay un bajo involucramiento del equipo operativo funcional en la movilización de recursos. La mayoría de las personas cree que la movilización de recursos es una obligación del coordinador o director principal (o de los dirigentes principales). El grado de instrucción sobre movilización de recursos en bajo o nulo.

2. Hay un pequeño involucramiento del equipo operativo funcional en la movilización de recursos. Se cree que varias personas puedan colaborar para la movilización, pero no existe una política clara ni protocolos definidos para ese fin.

3. Hay un razonable involucramiento de los profesionales en la movilización de recursos. Hay tareas que todos comparten, y hay claridad de quién se responsabiliza por las tareas, sin embargo, hay diversos talentos, oportunidades y recursos poco aprovechados.

4. La movilización de recursos es una tarea asumida por todo el equipo. Hay participación en la planificación, en la ejecución y en la evaluación de la movilización de recursos. El tema es parte del día-a-día de las

personas y hay un flujo claro de información que permite fortalecer la entidad.

___ No aplicable

Obs.: Entiéndase por equipo operativo funcional, los funcionarios y colaboradores de la entidad.

6.8. *Recursos locales*

- 1. La organización conoce potenciales aliados o socios, que podrían colaborar con recursos humanos, de servicios, materiales y financieros, no obstante estos raramente son buscados.**
- 2. La organización mapeo los potenciales aliados o socios, pero no hay una política clara para la gestión de estas oportunidades.**
- 3. La organización conoce en detalle a los socios o aliados principales y su capacidad de colaborar. Hay una política clara de búsqueda de recursos locales, no obstante, la práctica debe ser fortalecida para garantizar efectivamente los beneficios a la entidad.**
- 4. La organización está actualizando constantemente el mapa de alianzas de recursos locales, hay una política clara y un protocolo de acciones y este es acompañado.**

___ No aplicable

Obs.: Se entiende por recursos locales: del barrio, villa, ciudad o región de actuación.

6.9. *Búsqueda de recursos además de los financieros (humanos, materiales y servicios)*

- 1. Eventualmente ocurre la búsqueda de recursos no financieros. Esta es hecha para atender necesidades inmediatas.**
- 2. La organización busca regularmente recursos no financieros, no obstante, lo hace de forma desordenada. NO considera este un factor estratégico.**
- 3. La entidad tiene una política clara de movilización de recursos no financieros y la sigue, sin embargo, es necesario perfeccionar la práctica para garantizar mayor afinidad entre las áreas de aprovisionamiento y de movilización de recursos.**
- 4. La entidad posee una política clara de búsqueda de recursos no financieros, su práctica está difundida en toda la organización y hay sintonía entre el área de aprovisionamiento y la de movilización de recursos.**

___ No aplicable.

6.10. *Puentes con la iniciativa privada (empresas)*

- 1. Hay intención de buscar alianzas en la iniciativa privada, pero esto no ocurre.**
- 2. Hay una política clara de aproximación con el sector privado y algunas iniciativas se concretizaron ya, no obstante, no están establecidos los criterios de alianza ni los beneficios a los aliados o socios.**

3. Hay una política detallada de asociatividad o alianza con el sector privado y un plan de beneficios y contrapartidas, sin embargo, el equipo participa poco de este proceso, que es bastante centralizado.

4. La entidad posee una política alineada a su plan de movilización de recursos y al día-a-día, el equipo está preparado para operar con alianzas en la iniciativa privada y lo hace regularmente.

___ No aplicable.

Obs.: Hay organizaciones que no pretenden trabajar con la iniciativa privada, en ese caso, marcar "no aplicable".

6.11. Nuevas herramientas de movilización de recursos

1. La entidad depende prácticamente de una sola herramienta para la movilización de recursos. La organización reconoce que es necesario intentar nuevas herramientas y mecanismos de búsqueda de recursos, pero lo hace eventualmente.

2. La entidad posee por lo menos dos herramientas de movilización de recursos. La organización posee una política para utilizar nuevas herramientas de movilización de recursos y dedica esfuerzo y recursos para probar estas herramientas, no obstante, la evaluación tiene fallas, no permitiendo la verificar si el empleo de la herramienta se adapta a la realidad de la entidad.

3. La entidad posee por lo menos tres herramientas de movilización de recursos. Hay un plan de trabajo para implementar nuevas herramientas, no obstante, poco se invierte en incorporarlas al día-a-día de la entidad.

4. La organización tiene una política agresiva de incorporación de nuevas herramientas para la movilización de recursos, cada nueva herramienta es objeto de discusión en el Consejo Director y el equipo operativo funcional, recibiendo especial atención para su evaluación. Hay una cultura en la entidad para probar nuevas herramientas e incorporarlas cuando han sido evaluadas y debatidas en forma exhaustiva.

___ No aplicable

7. Indicador de comunicación – 300 puntos

7.1. Identidad visual

1. La organización posee un logotipo y busca la exposición de su marca de la mejor forma, pero lo hace de manera aleatoria y sin orientación técnica.

2. La entidad posee un manual de uso de la marca o una preocupación por analizar - caso por caso - el uso de su imagen, no obstante, tiene dificultades para garantizar su aplicación, en buena parte por que no hay un responsable para acompañar su aplicación con los cuidados necesarios.

3. El manual de uso de la marca es del conocimiento de todos, la entidad aplica correctamente su marca, no obstante no planifica el futuro de su

marca, lo que significa que la marca está desfasada o su uso debería ser readecuado en función de las prioridades en los planes estratégicos (misión, visión de futuro y estrategias)

4. La identidad visual de la organización está plenamente alineada a la planificación estratégica y operacional. Todos reconocen la importancia de respetar el manual de uso de la marca y buscan enfrentar con el técnico responsable los desafíos que encuentran en el día-a-día, para garantizar la mejor exposición de la marca.

___ No aplicable.

7.2. Comunicación interna

1. La comunicación interna ocurre de manera informal y sin plazos definidos. Las herramientas (cuadros de aviso, boletines electrónicos o impresos) no son regulares.
2. La comunicación interna sigue una política simple y objetiva. Hay canales claros de comunicación, no obstante, estos no son debidamente aprovechados por los diversos públicos en la entidad. Usualmente, atienden a los intereses de las autoridades de la organización o reflejan solamente la visión de la persona encargada de esos canales de comunicación.
3. La entidad posee una política de comunicación interna discutida en forma democrática. Hay gran interés y efectiva participación en la búsqueda de mejoras a los canales de comunicación, no obstante, falta tiempo y diálogo para que esta cumpla efectivamente su función.
4. La entidad posee políticas claras de comunicación interna, plenamente implementadas, estas son resultado de un proceso democrático y abierto de participación, en donde todas las áreas de la organización se sienten muy cómodas y con deseos de participar.

___ No aplicable

7.3. Comunicación con asociados

- 1. Los asociados acompañan las actividades de la entidad de manera informal, recibiendo eventualmente boletines, correos electrónicos y otros documentos.**
- 2. Hay un plan básico de comunicación con los asociados y este es seguido, no obstante, hay poco contacto con el asociado, dificultando conocer su evaluación sobre los medios empleados (boletines, correos electrónicos, etc.) y la propia entidad.**
- 3. La entidad mantiene una política detallada de comunicación con los asociados y la implementa con rigor. Hay canales para que los asociados se manifiesten, pero éstos no participan efectivamente de la comunicación, lo cual se puede considerar en la mayoría de casos como una comunicación unilateral.**
- 4. Hay efectiva participación de los asociados, desde la elaboración de la política de comunicación, en su detalle y ejecución. Los asociados participan a través de comités, voluntarios y diversos mecanismos, garantizando su efectiva interacción con la entidad.**

___ No aplicable

7.4. Comunicación con públicos preferenciales

1. La entidad posee algunos públicos identificados a los que busca informar sobre sus actividades, pero lo hace de forma no organizada, aunque estos públicos se sientan minimamente informados.
2. La entidad posee una política clara para comunicarse con sus públicos preferenciales, no obstante, la ejecución de esa política es considerada precaria o informal y se conoce poco la opinión de los públicos preferenciales.
3. La entidad posee políticas claras de comunicación, sistemas organizados para ejecutarlas y buena difusión de las prácticas entre el equipo operativo funcional de la entidad, no obstante, la participación de los públicos preferenciales opinando sobre la eficacia de los medios utilizados aún falla.
4. La entidad posee políticas de comunicación alineadas a la práctica, hay canales abiertos de comunicación con los públicos preferenciales y hay un buen contacto entre el equipo operativo funcional y los públicos preferenciales. Los públicos preferenciales efectivamente participan en los medios utilizados, desde su creación, y en la gestión y generación de contenido.

___ **No aplicable**

7.5. Comunicación con la comunidad del entorno

1. La comunidad del entorno tiene información eventual y fragmentada sobre la organización, lo que ha recibido, usualmente le ha sido transmitido de manera informal.
2. La entidad posee políticas claras para la comunidad de su entorno, no obstante, su implementación falla. La organización respeta a la comunidad, busca comunicarse de manera transparente y en forma anticipada.
3. La comunidad del entorno recibe la debida atención de la entidad y los canales de contacto están formalizados y funcionan, no obstante, la participación de la comunidad en la definición de los medios utilizados, del contenido y demás aspectos es pequeña.
4. Hay interacción entre la comunidad del entorno y la entidad en lo que se refiere a comunicación, con efectivos intercambios, en los cuales participan diversos miembros del equipo operativo funcional y de la comunidad.

___ **No aplicable.**

7.6. Gestión de los reclamos

1. La organización es lenta para reaccionar a los reclamos y posee un sistema incorrecto de respuesta a quien reclama, acertando algunas veces, pero no de forma sistemática. No hay una o más personas delegadas para tratar el asunto.
2. Hay un protocolo de atención a reclamos, no obstante, la falta de políticas claras de atención a los diferentes públicos puede generar insatisfacción y hasta pérdida de oportunidades para la movilización de recursos.
3. El protocolo de atención funciona, pero es necesario establecer canales más directos entre los diferentes públicos y aquellas personas capaces de responder a sus situaciones.

4. La entidad posee un plan claro un transparente, hay varias personas capacitadas para atender las distintas situaciones de reclamo, y hay un sistema de evaluación par fortalecimiento de esa práctica.

___ **No aplicable**

(Fin)