

Ejercicio de retroalimentación de los socios

Conclusiones de nuestra encuesta y de las entrevistas a los socios de 2022



Un enorme agradecimiento a todos los socios que participaron en nuestra primera encuesta y a las 10 organizaciones asociadas que aceptaron participar en nuestro primer ejercicio formal de entrevistas a socios de CBM Global. Gracias por su disposición y honestidad a la hora de compartir sus pensamientos y observaciones sobre la calidad del trabajo de CBM Global y nuestra asociación con ustedes. Su aportación es inestimable para nosotros.

CBM Global Disability Inclusion

Van Heuven Goedhartlaan 13D, 1181 LE Amstelveen, Países Bajos

www.cbm-global.org

Contenido

Introducción	3
Resumen de resultados	7
Análisis detallado, resultados y respuestas	8
¿Quiénes son nuestros socios?.....	8
¿Por qué las organizaciones quieren asociarse con nosotros?	9
Financiación	9
Fortalecimiento de la organización.....	10
Aprendizaje conjunto.....	11
Creación de redes	11
Seguimiento, informes y evaluación	13
Políticas y normas.....	14
Comentarios y reclamaciones	15
Evaluación de socios	16
Condiciones contractuales	17
Estrategia de salida y transición.....	18
Impacto de la transición	18
Relación, comunicación, sensibilidad cultural y comprensión	19
Igualdad, toma de decisiones y confianza.....	20
Otros	21
Observaciones finales.....	23
Apéndices de la encuesta.....	24
Apéndices de las entrevistas	34
Preguntas orientativas de la entrevista por tema	34
Recomendaciones detalladas de la Agency RED.....	36

Nota sobre la accesibilidad de los documentos

Para garantizar la accesibilidad, todos los gráficos de este documento se describen también en el texto narrativo o se reflejan en las tablas de datos.

Imagen de portada: Una mujer en silla de ruedas sostiene un micrófono y entrevista a un hombre con muletas. Detrás de ellos hay dos hombres y una mujer que miran mientras el hombre con muletas habla. El texto dice: Un enorme agradecimiento a todos los socios que participaron en nuestra primera encuesta y a las 10 organizaciones asociadas que aceptaron participar en nuestro primer ejercicio formal de entrevistas a socios de CBM Global. Gracias por su disposición y honestidad a la hora de compartir sus pensamientos y observaciones sobre la calidad del trabajo de CBM Global y nuestra asociación con ustedes. Su aportación es inestimable para nosotros.

Introducción

La asociación es la base del trabajo de CBM Global Disability Inclusion ("CBM Global"). Adoptar la asociación es uno de nuestros principales valores organizativos. En nuestro [Enfoque de la Asociación](#) hemos definido 6 compromisos de asociación que fundamentan todo lo que hacemos: **complementariedad de objetivos, inclusión, capacidad de respuesta y flexibilidad, responsabilidad mutua y rendición de cuentas, confianza y respeto, aprendizaje conjunto**. Nos esforzamos por cumplirlos en todos los aspectos de nuestro trabajo y queremos rendir cuentas a todas las personas con las que trabajamos y que pueden verse afectadas por nuestro trabajo, sobre todo a las personas con discapacidad y sus comunidades, y a nuestros socios. Una actitud abierta a la hora de recibir retroalimentación y reclamos es fundamental para nuestra capacidad de mejorar como organización, para facilitar el aprendizaje y para romper la dinámica de poder entre donantes y receptores cuando trabajamos con otros. Reconocemos que siempre podemos mejorar y, por tanto, aspiramos a crear un entorno que anime a los socios a darnos su opinión y a comunicar claramente sus expectativas y esperanzas.

CBM, como organización, ha experimentado cambios significativos en los últimos dos años, que han dado lugar a la formación de CBM Global como una nueva Federación, que se ha comprometido con muchos socios. Entendemos que estos cambios pueden haber afectado a los socios de diversas maneras, y que aún es pronto para que los socios tengan una opinión firme sobre su asociación con CBM Global. Sin embargo, es importante que escuchemos a nuestros socios ahora, para saber qué debemos seguir haciendo y en qué podemos mejorar, pero también para establecer una línea de base que nos permita evaluar nuestro progreso a lo largo del tiempo.

En 2020-2021 buscamos información a través de entrevistas en profundidad con organizaciones de personas con discapacidad. Esto ocurrió en un momento en el que estábamos estableciendo nuestros compromisos para trabajar en colaboración con el movimiento de la discapacidad. A principios de este año publicamos un informe titulado "[Ahora tenemos un papel clave](#)" (en inglés) con las conclusiones de estas entrevistas y nuestros compromisos de mejora.

En mayo de 2022, ampliamos el alcance de los comentarios e invitamos a todas las organizaciones con las que teníamos una relación formal en ese momento y que ejecutan proyectos en el país con nuestro apoyo financiero, a responder a una **encuesta en línea**. Las referencias a los "socios" en este informe se refieren a estas 88 organizaciones. La encuesta se complementó con **entrevistas** a diez socios seleccionados al azar, realizadas entre junio y julio de 2022. Las entrevistas abarcaron áreas que sobresalían de las respuestas a la encuesta, para ayudarnos a comprender mejor las expectativas de los socios, bien porque las puntuaciones de la encuesta variaban mucho, o bien porque no estaba claro si una puntuación baja implicaba que no cumplíamos las expectativas. Queríamos entender realmente bien estas cuestiones, para poder ser muy precisos y establecer las prioridades adecuadas, a la hora de tomar las medidas pertinentes. Las entrevistas fueron realizadas de forma totalmente anónima por una consultora externa, Agency RED¹.

¹ Agency RED, Rue du Vicaire Savoyard 8, 1203 Ginebra, Suiza (+41 22 346 8189 ; contact@agency-red.com)

Este informe recoge las conclusiones de la encuesta y las entrevistas, así como nuestras respuestas a las mismas. También está disponible un informe resumido con nuestros compromisos de la encuesta y las entrevistas: [Ejercicio de retroalimentación de los socios \(2022\) Resumen](#).

Hemos elaborado un plan de acción interno y detallado, en respuesta a los comentarios de los socios en la encuesta y las entrevistas, que ya hemos empezado a aplicar. Mantendremos informados a los socios a medida que vayamos mejorando nuestros métodos de trabajo. Invitamos a los socios a que sigan dándonos sus valiosos comentarios, de manera informal o a través de nuestros canales formales de retroalimentación, que se recogen en nuestro sitio web [Contáctenos | CBM Global \(cbm-global.org\)](#).

Tenemos previsto llevar a cabo un ejercicio de retroalimentación similar cada dos o tres años, lo que nos dará tiempo para trabajar en nuestros compromisos, y para poder hacer un seguimiento de cómo mejoramos nuestra forma de trabajar a lo largo del tiempo en función de las aportaciones de los socios.

Nuestro Miembro, CBM UK, desea agradecer a los socios que respondieron específicamente a las preguntas adicionales de su encuesta, planteadas en torno al acceso a nuevas asociaciones y a nuevas oportunidades de financiación obtenidas como resultado del trabajo con el apoyo de CBM UK. CBM UK se siente alentada por los éxitos reportados y planea construir sobre ellos y continuar proporcionando apoyo de esta manera. Además, CBM UK agradece el interés y las solicitudes de apoyo no financiero de los socios en una amplia gama de temas, como el desarrollo inclusivo de la discapacidad, la gestión del ciclo de proyectos, la redacción de propuestas, la salud mental, la salvaguarda, etc. Junto con CBM Global, CBM UK está revisando actualmente la lista de temas y considerando opciones para un compromiso específico según lo permitan los recursos. Nuestros socios conocerán estas iniciativas a su debido tiempo. No se recogen específicamente en el ámbito de este informe.

Metodología de la encuesta

La encuesta se envió a 88 socios de 15 países de Asia, África y América Latina. Recibimos 55 respuestas, lo que supone un índice de respuesta del 63%.

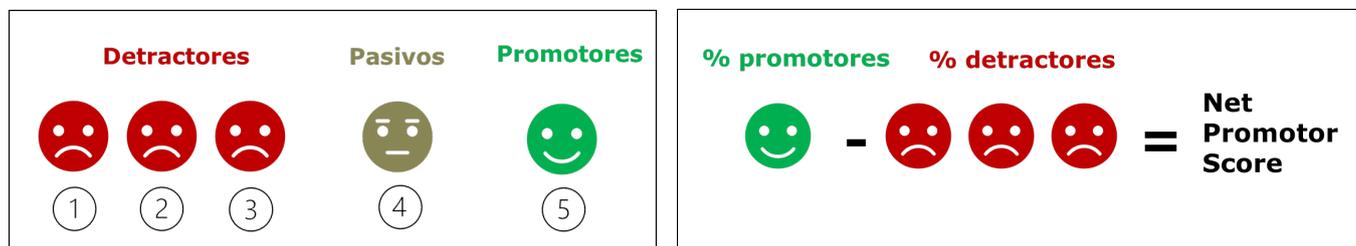
La encuesta se basó en gran medida en el trabajo de [Keystone Accountability](#), un proveedor de servicios independiente con una larga trayectoria en la realización de encuestas de asociación en el sector de las ONGs Internacionales. Las preguntas de su encuesta han sido probadas con más de 100 ONGI desde 2004. Por lo tanto, tomamos como base las preguntas de su encuesta, aunque añadimos y modificamos algunas que consideramos específicas e importantes para CBM Global.

Para la mayoría de los datos que aparecen en este informe, hemos utilizado una técnica de análisis de datos de retroalimentación practicada por Keystone Accountability, denominada Análisis de Rendimiento Neto (NPA)² (análisis del rendimiento neto). En lugar de la escala de valoración estándar de 10 puntos, utilizamos una escala de 5 puntos. Esta técnica distingue entre tres perfiles de encuestados:

² Véase www.netpromotersystem.com y [From Engagement to Voice - A Keystone Accountability How-To Guide | Forus \(forus-international.org\)](#)

1. Los "**promotores**", que nos dieron una calificación de 5. Estos socios son nuestros "campeones", que en general valoran positivamente nuestra relación de asociación y probablemente nos recomendarán a otros.
2. Los "**pasivos**", que nos dieron una calificación de 4, que se considera media. Estos socios no tienen grandes preocupaciones, están "pasivamente satisfechos", pero también son bastante neutrales respecto a la asociación con CBM Global
3. Los "**detractores**", que nos dieron una calificación de 1-3. Estos socios tienen una percepción bastante negativa de su compromiso con CBM Global.

Con la técnica NPA, se calcula un "Net Promotor Score" (NPS) (puntuación neta de promotores), que es el % de "promotores" menos el % de "detractores":



Optamos por Microsoft Forms como herramienta de encuesta en línea, dadas sus excelentes características de accesibilidad. Nuestros equipos nacionales ofrecieron a los socios traducciones de la encuesta en su idioma local, según fuera necesario, para que la utilizaran junto con la versión online en inglés. Los socios eran libres de responder a las preguntas abiertas de la encuesta en su propio idioma. Pedimos a los socios que sólo presentaran una encuesta para su organización, con el fin de no sesgar los resultados, pero al mismo tiempo les animamos a reunirse en equipo y responder colectivamente cuando fuera posible.

En los [Apéndices de la Encuesta](#) figura una descripción detallada de las preguntas y los resultados de la encuesta, la mayoría de los cuales se mencionan directamente en este informe.

Metodología de la entrevista

La Agency RED acordó con CBM Global las áreas temáticas y un conjunto de preguntas para las entrevistas, que luego utilizaron de forma flexible en cada situación específica de la entrevista, para evitar que los socios se sintieran limitados en su respuesta. Para lograr una representación óptima, los socios que iban a ser entrevistados se seleccionaron sobre la base de un ejercicio de muestreo, en el que se utilizaron los siguientes criterios: país, tipo de organización, área técnica de intervención, duración de la asociación con CBM, financiación de la institución miembro de CBM Global. La Agency RED invitó a diez organizaciones asociadas, que representaban una sección transversal de estos criterios, para las entrevistas. Estos socios tienen garantizado el anonimato; sus nombres no se han compartido ni se compartirán con CBM Global. En la medida de lo posible, Agency RED realizó las entrevistas con cada organización durante medio día en forma de grupos de discusión, con una representación cruzada del personal de los socios pertinentes. Se ofrecieron facilidades razonables para las entrevistas, incluidas varias opciones lingüísticas, según fuera necesario.

La lista de preguntas estándar y un resumen detallado de las recomendaciones formuladas por la Agency RED, a la mayoría de las cuales se hace referencia a través de este informe, está disponible en los [Apéndices de las entrevistas](#) más abajo.

La Agency RED clasificaron sus recomendaciones a partir de los resultados como "estratégicas" (S), "operativas" (O) o "herramientas" (T), y a cada una de ellas les otorgó una doble calificación: una calificación de prioridad de 1 a 3 en función de que respondiera a una preocupación mayor o menor de la mayoría o la minoría de los socios; y una calificación de 1 a 3 basada en la viabilidad estimada en términos de necesidades de recursos para aplicar las recomendaciones.

Aunque se han hecho todos los esfuerzos posibles para reflejar con exactitud las voces de los entrevistados tal y como nos las transmitió la Agency RED, cualquier error es responsabilidad de CBM Global.

Resumen de resultados

Respuesta global

En general, las respuestas de los socios son positivas y no observamos que los cambios organizativos recientes en CBM tengan efectos negativos importantes. Nos complace especialmente comprobar que los socios nos valoran muy positivamente cuando se les pregunta cómo estamos cumpliendo nuestros compromisos de asociación.

Lo que los socios valoran positivamente

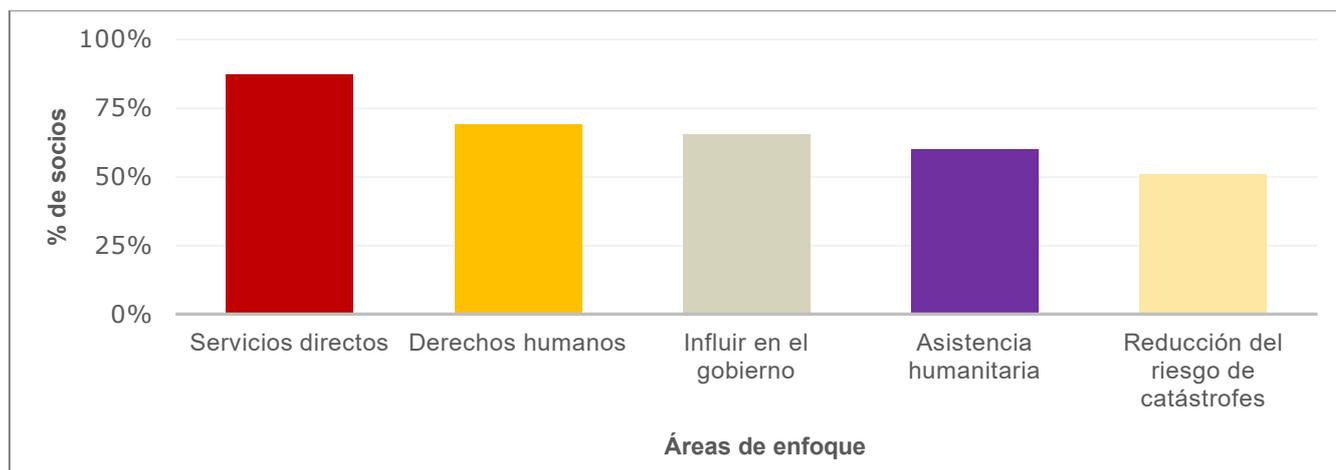
Entre las respuestas, destacan algunas características positivas. En general, los socios aprecian la calidad de nuestro personal y de nuestra relación con ellos. Nos consideran útiles, receptivos y flexibles. Los socios nos valoran especialmente por el respeto que les mostramos. Sienten que estamos dispuestos a aprender de nuestros errores y esperan que actuemos sobre sus comentarios para mejorar nuestro trabajo. La mayoría de los socios se sienten cómodos pidiéndonos ayuda. Esta apertura también se percibe en el elevado número de encuestados que nombran a su organización (el 67% de todos los encuestados).

Lo que los socios quieren que mejoremos o hagamos más

Los socios piden más y mejor apoyo no financiero de nuestra parte en varias áreas, incluyendo el desarrollo de las propias políticas, procedimientos y rutinas de los socios. Muchos socios consideran que nuestro proceso de evaluación de los socios es adecuado, mientras que otros creen que debemos simplificar nuestra herramienta, hacerla más participativa y proporcionar más apoyo para suplir las carencias de capacidad. Podemos mejorar aún más nuestra comunicación con los socios, en particular sobre nuestra propia identidad organizativa, nuestras políticas, expectativas y requisitos. Los socios aprecian las oportunidades de aprendizaje conjunto y les gustaría que hubiera más. Recibimos opiniones diversas de nuestros socios sobre la cuestión de la igualdad en la relación.

Análisis detallado, resultados y respuestas

¿Quiénes son nuestros socios?



Las principales áreas de prioridad y experiencia de los socios encuestados son la prestación directa de servicios (87% / 48 encuestados), con un 50% (24) de estos socios indicando que es en forma de prestación de servicios clínicos; la promoción de los derechos humanos (69% / 38), la influencia en el gobierno (65% / 36), la asistencia humanitaria (60% / 33) y la reducción del riesgo de desastres (51% / 28). Por el contrario, muy pocos socios financian a particulares (11% / 6) y menos de una cuarta parte realiza investigaciones (24% / 13).

Más de un tercio (36% / 20) de los encuestados se identificaron como Organizaciones de Personas con Discapacidad (OPD), mientras que una cuarta parte (14) indicaron que gestionaban un hospital. Por término medio, financiamos el 36% del presupuesto organizativo de los socios. El 18% (10) de los socios indican que sólo 1 ó 2 organizaciones (incluida CBM Global) apoyan su trabajo. La mayoría (56% / 31) de los socios tienen una relación duradera con CBM (>5 años). Seis organizaciones con las que acabamos de empezar a colaborar respondieron a la encuesta.

Para las entrevistas anónimas, la Agency RED seleccionó a un socio de cada uno de los 10 países siguientes: Filipinas, RDP Lao, Indonesia, Bangladesh, Nepal, Madagascar, Kenia, Nigeria, Burkina Faso y Bolivia. En su muestreo, Agency RED aseguró una buena representación cruzada de estos 10 socios aplicando estos criterios:

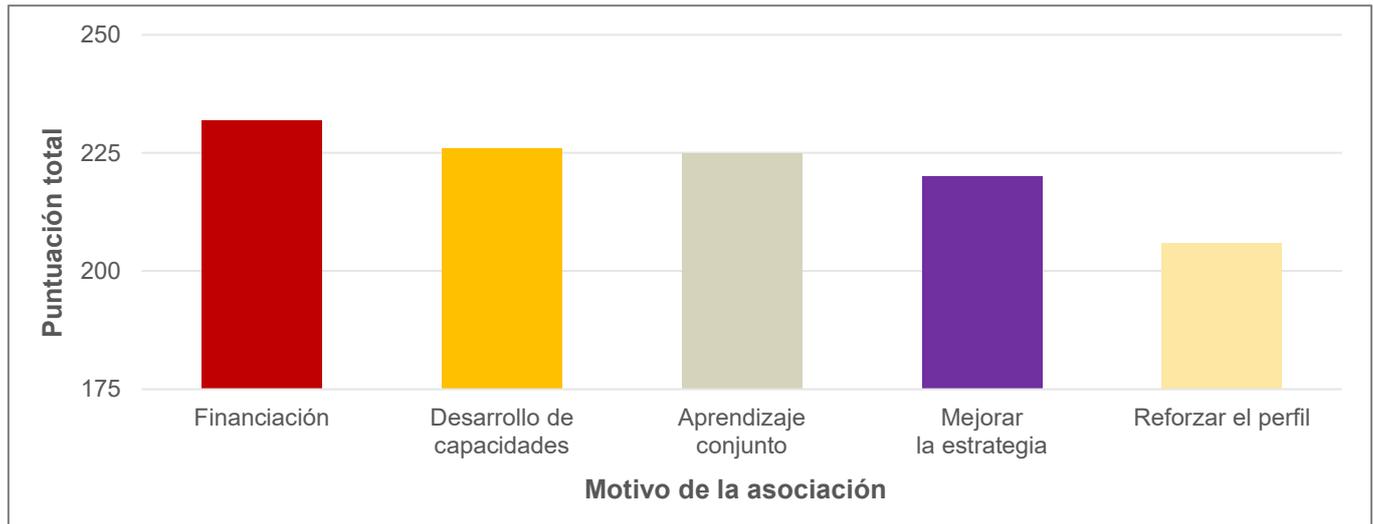
Tipo de organización (selección múltiple)
Filial nacional de una ONG internacional más grande
Agencia gubernamental
ONG local
ONG nacional
Organización de Personas con Discapacidad
Organización que gestiona los centros sanitarios
Otros

Financiación de CBM Global Member
CBM Australia
CBM Irlanda
CBM Nueva Zelanda
CBM Suiza
CBM REINO UNIDO

Años de compromiso con CBM
0 - 3 años
Más de 3 años

Sector de actividad
Abogacía
Desarrollo inclusivo basado en la comunidad
Salud mental comunitaria
Acción humanitaria
Salud ocular inclusiva
Enfermedades tropicales desatendidas
Otros

¿Por qué las organizaciones quieren asociarse con nosotros?



La primera razón clara por la que los socios eligen trabajar con nosotros es el hecho de que les proporcionamos financiación (puntuación total de 232 / puntuación media de 4,22). Otras son el fortalecimiento de la capacidad y las habilidades organizativas (226 / 4,11), y el aprendizaje y la comprensión conjuntos (225 / 4,10) en números casi iguales; la mejora de las estrategias de los socios (220 / 4,00) y el fortalecimiento de los perfiles a nivel nacional e internacional (206 / 3,75).

Los socios son los menos interesados en confiar en nuestra influencia (195 / 3,55), pero valoran bastante nuestro conocimiento e influencia en el sector, en comparación con otras ONG/fundaciones (NPS 24%).

En general, los socios desean más apoyo de CBM Global (NPS -15%), y una gran mayoría es probable que busque un apoyo continuado y futuro de nuestra parte (NPS 75%).

Financiación

CBM Global está comprometida con la profesionalidad, la buena gobernanza, la debida diligencia y la eficiencia en el uso de los recursos que nos confían los financiadores. Esto incluye la toma de decisiones oportuna y eficiente, y el despliegue de los recursos.

La financiación es la principal razón por la que los socios eligen trabajar con nosotros, y los socios entrevistados expresaron específicamente que en general están satisfechos con el apoyo financiero que reciben de CBM Global. Los socios nos piden que hagamos más espacio en los presupuestos que financiamos para los gastos generales (NPS -25%), las herramientas prácticas de gestión como el software, el hardware, el mobiliario de oficina (NPS -13%); y los costes asociados con el seguimiento y la presentación de informes (NPS -15%).

Esta es un área que se señala como mejorable en la encuesta y en las entrevistas. "Proporcionar más gastos administrativos", "proporcionar gastos generales para la sostenibilidad" son sólo algunas citas de las respuestas de la encuesta narrativa. Las opiniones sobre la eficiencia de nuestro proceso de transferencia de fondos (NPS -2%) y la posibilidad de incluir costes de alojamiento razonable (NPS -4%) son bastante variadas

entre los socios. Del mismo modo, los socios tienen opiniones diversas sobre el nivel de apoyo financiero que les proporcionamos, en comparación con otras ONG/fondos (NPS 2%).

Los socios entrevistados nos piden además que seamos claros con respecto a nuestros requisitos financieros, por ejemplo, detallándolos en nuestros contratos de proyecto. No debemos hacer recortes en el presupuesto del proyecto sin dialogar previamente con el socio, y sin entender y acordar con él las implicaciones que tienen en la capacidad de ejecución. Algunos socios también mencionaron que habían sufrido retrasos en las transferencias de fondos que, sobre todo en situaciones de emergencia, crean problemas para los socios.

Nuestra respuesta

Recientemente hemos establecido un mecanismo interno para permitir la liberación anticipada de fondos en situaciones de emergencia. Elaboraremos un documento de directrices financieras para los socios en 2023, que se compartirá al inicio del proceso de diseño del proyecto. Exploraremos con nuestros miembros si el nivel de asignación presupuestaria a los costes operativos de los socios puede incrementarse aún más.

Fortalecimiento de la organización

Invertir en el fortalecimiento de las organizaciones y en el aprendizaje de nuestros socios para lograr un cambio sistemático y transformador para las personas con discapacidad y sus comunidades es el núcleo de nuestra forma de trabajar. Nuestro objetivo es proporcionar asesoramiento técnico de calidad para garantizar programas de alta calidad y basados en el aprendizaje, creando una base de pruebas de buenas prácticas y modelos para su reproducción.

En lo que respecta a su **capacidad organizativa**, los socios encuestados expresan que debemos mejorar tanto en términos de calidad como de cantidad el apoyo que les damos para reforzar sus habilidades de gestión y liderazgo (NPS -35% calidad / NPS -38% cantidad). Del mismo modo, nos dicen que podemos hacer más en nuestros esfuerzos de desarrollo de capacidades en el área técnica propia de los socios (NPS -24% calidad vs NPS -25% cantidad). Son más positivos en cuanto a nuestro apoyo para mejorar la inclusión de la discapacidad en sus programas y organización (NPS 13% cantidad / NPS 2% cantidad). Nos complace escuchar a los socios que el trabajo con CBM Global les ha permitido aumentar su capacidad general (NPS 15%) y ser más eficaces en general como organización (NPS 22%).

La asistencia no financiera de CBM Global es, de hecho, una de las áreas con las que los socios entrevistados están especialmente satisfechos. En concreto, aprecian las diversas actividades de desarrollo de capacidades ofrecidas por CBM Global, ya sea en áreas organizativas o técnicas, y les gustaría ver aún más. Los socios también piden que nos aseguremos de que nuestro apoyo esté totalmente alineado con las necesidades de las organizaciones asociadas.

Nuestra respuesta

Pedimos a nuestros equipos de país y a otros equipos visitantes de nuestra Federación CBM Global que incluyan sistemáticamente oportunidades de fortalecimiento organizativo e intercambio en su compromiso con los socios, ya sea durante las reuniones individuales o colectivas con los socios. Las oportunidades de fortalecimiento organizativo se basarán en las áreas acordadas en los planes de acción de la Evaluación de Socios y en las necesidades expresadas por ellos. Un grupo de trabajo de CBM Global está definiendo actualmente nuestro papel y nuestro enfoque del fortalecimiento organizativo de los socios y de la OPD, con quiénes más deberíamos trabajar, qué habilidades nos exige esto y cómo podemos dotar de recursos para este importante trabajo de desarrollo de capacidades.

Aprendizaje conjunto

El aprendizaje conjunto es uno de nuestros seis principios de asociación. En nuestras asociaciones tratamos de desarrollar mutuamente la capacidad y compartir el aprendizaje, ya que buscamos complementar y construir la experiencia y los conocimientos de cada uno. También tratamos de actuar como catalizadores del aprendizaje conjunto y la creación de redes entre los socios, facilitando las oportunidades de exposición y transferencia de conocimientos.

El informe de la Agency RED cita las respuestas de los socios sobre este tema como "impagables" y "maravillosas". Los socios valoran y aprecian claramente las **oportunidades de intercambio y aprendizaje** que creamos, ya sea a través de las reuniones anuales de revisión, las reuniones individuales de los socios o los eventos conjuntos de los socios. Los socios piden que organicemos aún más eventos para socios, en particular a nivel nacional, y que nos aseguremos de invitar a otras organizaciones a ellos, como las OPD que pueden no tener una relación de asociación formal con CBM Global. Los socios también desean que garanticemos el aprendizaje compartido en todos los niveles de personal y áreas técnicas. Un área en la que debemos mejorar es en la documentación de los aprendizajes, para compartirlos más ampliamente y apoyar la reproducción de buenas prácticas o modelos. También nos piden que consideremos un mejor uso de las herramientas digitales para facilitar el intercambio instantáneo de aprendizajes y experiencias.

Nuestra respuesta

El aprendizaje sistemático y conjunto debe estar respaldado por un sólido sistema de gestión del conocimiento. Se trata de un ámbito que debemos y queremos reforzar. Acabamos de destinar los recursos disponibles a invertir, a corto plazo, en el fortalecimiento de nuestro marco de Seguimiento, Evaluación, Responsabilidad y Aprendizaje (MEAL) y de nuestra experiencia en esta importante área. Esto incluye la creación de un sólido sistema de gestión del conocimiento que se nutra de lo aprendido de los socios y con ellos. Esperamos poder compartir más sobre esto con los socios en 2023.

Creación de redes

Dadas las redes y los contactos que hemos creado en los países de nuestro programa y en todo el mundo, estamos bien posicionados para poner en contacto a las OPD y a otras

organizaciones asociadas, a los organismos gubernamentales y a las redes nacionales y locales pertinentes para emprender un trabajo conjunto de promoción o de programa, para aprovechar las sinergias, facilitar el aprendizaje compartido y ampliar la influencia.

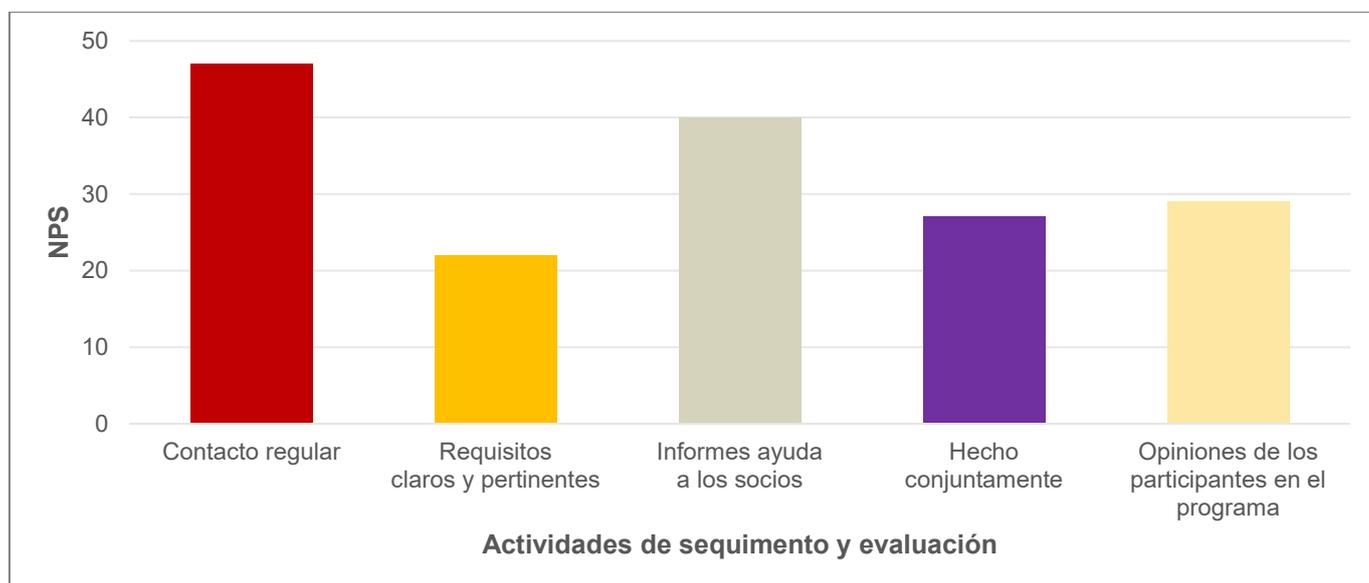
Nuestros socios esperan en menor medida que **les pongamos en contacto con otras organizaciones** (puntuación total 200 / puntuación media 3,64), y no creen que seamos especialmente fuertes en esto (NPS -31% calidad / NPS -33% cantidad). Sin embargo, muchos afirman que trabajar con CBM Global les ha permitido estar mejor conectados con otras organizaciones (NPS 4%).

En cambio, los socios entrevistados mencionan que hacemos bien en facilitar las relaciones de colaboración entre nuestros socios en cada país. Les gustaría que lo hiciéramos aún más, no sólo en el país, sino también conectando a nuestros socios con sus homólogos pertinentes a nivel regional e internacional. Esto crea oportunidades para compartir experiencias y aprendizaje, y para maximizar el impacto trabajando juntos. Los socios también piden que les ayudemos a aumentar su visibilidad y a promocionarlos ante otras organizaciones, incluidos los posibles financiadores, tanto a nivel nacional como internacional. Los socios piden además más apoyo de CBM Global para influir en los actores nacionales a nivel político.

Nuestra respuesta

Recientemente hemos empezado a registrar y documentar sistemáticamente las principales relaciones de colaboración externa que se están llevando a cabo en toda la Federación CBM Global cuando se requiere la coordinación entre federaciones. Esto nos ayuda a garantizar un enfoque coordinado para la gestión de estas relaciones, y pone en relieve las oportunidades para establecer conexiones a nivel local, nacional, regional e internacional. Varios de nuestros equipos nacionales están desarrollando actualmente la estrategia de CBM Global para su país, en estrecho diálogo con los socios del programa y las OPD, y esto incluye la definición de cómo y dónde nos comprometemos mejor con ellos o los apoyamos en su trabajo de promoción. También estamos probando formas de establecer programas integrados, reuniendo a varias organizaciones asociadas bajo el paraguas de un único programa, tratando de asegurar que el producto y los resultados del programa sean mayores que la suma de los proyectos individuales de los asociados. En función de los resultados de los proyectos piloto, se trata de modelos que prevemos reproducir.

Seguimiento, informes y evaluación



Hemos definido un conjunto de requisitos de seguimiento y evaluación para todos los proyectos asociados, lo que permite cierta flexibilidad para adaptar las necesidades exactas a las especificidades de cada proyecto.

Los socios encuestados y entrevistados parecen en general satisfechos con nuestras actividades de seguimiento y presentación de informes, aunque les gustaría recibir más fondos y apoyo para ellas (NPS -15%). Los socios están especialmente satisfechos con el **contacto regular con CBM Global para discutir los progresos (NPS 47%)** y creen que las **rutinas de informes financieros y narrativos** que tenemos en marcha también **ayudan a los socios** a revisar y evaluar su trabajo (NPS 40%). Consideran que nuestros **requisitos de presentación de informes narrativos y financieros** son claros y pertinentes (NPS 22%), aunque consideran que las plantillas son largas y detalladas. Curiosamente, cuando se trata de solicitar regularmente a los socios la opinión de los participantes en el programa, que es un área que queremos reforzar, nuestros socios ya nos puntúan positivamente (NPS 11%). En general, en comparación con otras ONG/financiadores, nos consideran eficientes en nuestro seguimiento y presentación de informes (NPS 22%).

Aunque estamos satisfechos con estas percepciones positivas de los socios, también reconocemos las sugerencias hechas en respuesta a la pregunta de qué deberíamos mejorar, en la que varios socios piden menos requisitos de información y más sencillos, ya que a veces éstos restan un tiempo valioso a la ejecución de los proyectos. La simplificación es una de nuestras ambiciones, y agradecemos que los socios nos señalen dónde podemos mejorar en este aspecto.

A continuación, algunas citas de los socios encuestados:

"tener menos plantillas [de informes] y plazos claros de presentación de informes"

"El CBM podría reducir algunos requisitos de información..."

"simplificar los modelos de informes y hacerlos semestrales"

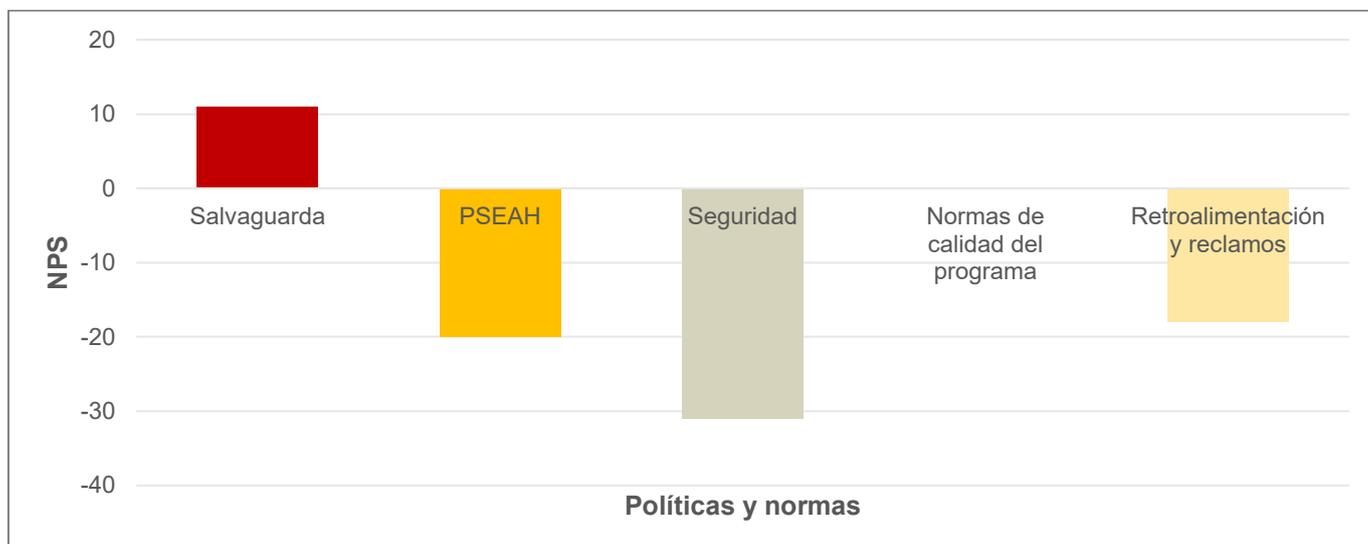
Otra recomendación hecha por los socios entrevistados es definir indicadores claros y sencillos de medir que reflejen la capacidad de los socios y permitan un fácil seguimiento de los progresos. Esto podría facilitarse mediante sólidos estudios de referencia antes de iniciar un proyecto. Otra recomendación es que ofrezcamos más claridad y formación, según sea necesario, sobre los requisitos exactos de presentación de informes y sobre cómo utilizar nuestra plantilla de informes, y que los proporcionemos de manera más oportuna. Nuestros Equipos de CBM Global deberían incluir de forma rutinaria sesiones relevantes en las reuniones de los socios y en las visitas de seguimiento. Los socios también piden más apoyo de CBM Global, tanto en términos de capacidad como de recursos, para establecer sus propias rutinas de seguimiento y para incorporar a estas rutinas aspectos intersectoriales como la inclusión del género y la discapacidad. Los socios piden una mayor armonización de los requisitos de presentación de informes entre los financiadores. También se hicieron otras sugerencias específicas para los informes.

Nuestra respuesta

En 2023, tras un primer año completo de nuestras operaciones, examinaremos de forma crítica nuestros requisitos y plantillas de presentación de informes, basándonos en los comentarios y aprendizajes de los socios y de nuestros propios equipos; todo ello con el fin de seguir racionalizando y, en la medida de lo posible, simplificando. Mientras tanto, trabajamos con nuestros equipos nacionales para garantizar que los socios reciban una orientación clara y oportuna sobre los requisitos y las plantillas de información actuales. Este año aún nos proponemos concluir los trabajos de formulación de nuestro marco de impacto, que incluye un conjunto de indicadores estándar para todos los proyectos. Su puesta en marcha y la formación de nuestros equipos y socios está prevista para 2023.

Políticas y normas

Hemos preguntado a los socios en qué medida creen que nos hemos comprometido con ellos en nuestras políticas y normas clave en el último año. En este caso, el panorama es mixto, pero tenemos trabajo que hacer. Mientras que los socios nos dicen que nos hemos comprometido suficientemente con ellos en lo que respecta a **la salvaguarda** de los niños y los adultos en riesgo (NPS 11%), también expresan que no lo hemos hecho suficientemente en lo que respecta a su área inmediatamente relacionada, la **protección contra la explotación, abuso y acoso sexual** (NPS -20%). Históricamente, esta última área estaba integrada en la política de CBM Global sobre la salvaguarda. En 2021 desarrollamos una política de CBM Global dedicada a PSEAH, para dar mayor prevalencia a esta área crítica. Tenemos que trabajar más con nuestros socios para asegurarnos de que cuentan con su propia política y procedimientos. Lo mismo ocurre con el área de **Seguridad** del Personal (NPS -31%). Tenemos la obligación conjunta de garantizar que nuestro personal, los participantes en los programas y otras personas con las que trabajamos estén a salvo de cualquier daño.



Las opiniones de los socios sobre el alcance de nuestro compromiso con ellos en torno a **las normas de calidad de los programas** son muy diferentes (NPS 0%). Contamos con nuestro Marco de Calidad de Programas de CBM, que establece los principios y compromisos de alto nivel que esperamos que guíen la calidad de los programas y de los que queremos ser responsables, así como un conjunto de herramientas y directrices relacionadas. Debemos invertir más en la integración de estos principios en el diseño de los proyectos, el seguimiento, la evaluación, el aprendizaje y la rendición de cuentas realizados conjuntamente con nuestros socios; y debemos incorporarlos en nuestro proceso de asociación y en los planes de desarrollo de capacidades de los socios.

Nuestra respuesta

Pedimos a nuestros equipos de país que compartan activamente la política de seguridad y protección de CBM Global y los procedimientos relacionados con nuestros socios, especialmente en entornos más inseguros, como un recurso que puede ayudarles a la hora de desarrollar su propia política y procedimientos relacionados con la seguridad y protección. Estamos formando a nuestros equipos de país para garantizar que puedan ofrecer un apoyo cualificado a los socios en el desarrollo y la aplicación de sus propias políticas de protección y seguridad y mecanismos de información. La mejora de la calidad de los programas, de acuerdo con nuestro Marco de Calidad de los Programas (en inglés), es un esfuerzo compartido con nuestros socios. Pedimos a nuestros equipos nacionales que den a conocer activamente nuestro Marco de Calidad de los Programas a nuestros socios y que exploren con ellos las oportunidades de mejorar la calidad de nuestros proyectos y programas, de acuerdo con el marco. Pedimos a nuestros socios que nos informen sobre el grado de cumplimiento de los compromisos articulados en el marco. Seguimos integrando las normas de calidad de nuestros programas en nuestros procedimientos y herramientas

Comentarios y reclamaciones

La encuesta y las entrevistas a los socios son una expresión de nuestro compromiso con la responsabilidad y la rendición de cuentas, y con el aprendizaje conjunto. Además, acogemos con agrado los comentarios informales de los socios de forma continua, y disponemos de varios mecanismos formales de respuesta, para los socios y el público en general, a través

de nuestro sitio web [Contáctenos | CBM Global \(cbm-global.org\)](https://www.cbm-global.org). Esto está en consonancia con varias políticas de CBM Global, algunas de las cuales se mencionan más arriba: [Retroalimentación y reclamos sobre el programa](#), [salvaguarda de niños y adultos en riesgo](#), [protección contra la explotación, abuso y acoso sexual](#), y [denuncia de irregularidades](#). Contamos con procesos internos bien definidos, responsabilidades y canales de comunicación para gestionar los distintos tipos de retroalimentación o reclamos que podamos recibir.

En general, los socios encuestados y entrevistados se sienten seguros a la hora de dar su opinión a CBM Global, y se sienten cómodos con el hecho de que valoremos y utilicemos su opinión para mejorar nuestra forma de trabajar. Les gustaría tener más oportunidades de dar su opinión a los equipos más amplios de CBM Global, más allá de los Equipos de País con los que interactúan regularmente, por ejemplo, a través de una reunión o evento anual de socios, donde participarían otros equipos de CBM Global. Los socios consideran que una reunión de este tipo podría ayudar realmente a resolver problemas o a discutir mejoras, sin tener que recurrir a vías de reclamación más formales.

En lo que respecta a nuestros mecanismos de **retroalimentación y reclamos sobre el programa** (NPS -18%), tenemos trabajo que hacer. Aunque disponemos de la política, los procedimientos y los mecanismos para que los socios, los participantes en el programa y otras personas se dirijan a nosotros con cualquier preocupación que puedan tener, debemos aumentar el conocimiento de estos con los socios (NPS -7%). También debemos colaborar con los socios para asegurarnos de que llegan a los participantes en el programa. También es importante que sigamos pidiendo a los socios que compartan con nosotros las opiniones de los participantes en los programas (NPS -11%), ya que nos informan de lo que hacemos bien tanto nosotros como ellos y de los aspectos que debemos mejorar conjuntamente para conseguir un mayor impacto con nuestro trabajo.

Nuestra respuesta

En un primer momento, queremos asegurarnos de que nuestros socios estén familiarizados con nuestros mecanismos formales de retroalimentación, por ejemplo, incluyéndolos en un paquete de orientación para socios y/o pidiendo a nuestros equipos de país que reserven tiempo en las reuniones periódicas de socios para presentarlos. Como siguiente paso, en 2023, tenemos previsto estudiar la mejor manera de ayudar a los socios a crear sus propios mecanismos de información para los participantes en el programa y sus comunidades, en los casos en que no existan actualmente. También animamos a nuestros equipos de país a incluir a otros colegas relevantes de CBM Global en las reuniones que mantengan con los socios, y a dedicar un tiempo específico en las agendas de las reuniones para solicitar la opinión de los socios sobre nuestra relación de asociación con ellos.

Evaluación de socios

Antes de iniciar un proyecto/programa con una organización, CBM Global llevará a cabo la llamada Evaluación de Socios, con el objetivo de evaluar los valores e intereses compartidos; evaluar la capacidad organizativa de la organización para gestionar el trabajo del proyecto/programa previsto; e identificar las áreas que requieren un fortalecimiento progresivo. Normalmente se acordará un plan de acción para el desarrollo de capacidades. Se prevén revisiones anuales de este plan de acción, y cada tres años se lleva a cabo un

ejercicio similar de evaluación de los socios con las relaciones existentes, principalmente para hacer un seguimiento de los avances en la aplicación del plan de acción y evaluar cualquier cambio relevante en la organización.

Las opiniones de los socios encuestados sobre nuestro **proceso de evaluación de socios** varían bastante (NPS 4%). Esto se ilustra mejor con algunos de los comentarios narrativos que recibimos:

"Estamos satisfechos con el proceso actual"		Para tener más inclusión en el proceso de [...]
"Hubo mucho aprendizaje nuevo"	frente	"El formulario debería ser más corto"
"Mantener el nivel existente"	a	"Implicación de las OPD"
"El proceso es adecuadamente exhaustivo"		"Dar apoyo para mejorar las deficiencias detectadas"
		"Hacerlo más dirigido por los socios y basado en las necesidades"

Los socios entrevistados consideran que el proceso de evaluación de los socios es, en general, beneficioso para ellos como organización, ya que les permite echar un vistazo crítico a los puntos fuertes y débiles de su propia organización. Por otro lado, se considera que el proceso es largo y algo complejo (por ejemplo, el uso de terminología técnica), y que no está suficientemente adaptado a los diferentes tipos de organizaciones (por ejemplo, las organizaciones de personas con discapacidad), o que no se adapta suficientemente a las circunstancias únicas de la organización. Los socios piden una mejor preparación conjunta para tener claras las expectativas, una mayor comunicación durante y después de la evaluación y, en particular, un diálogo más estrecho y la aprobación mutua del plan de acción. Varios socios expresaron el deseo de que el proceso sea más mutuo, para que la organización asociada pueda conocer a CBM Global como organización.

Nuestra respuesta

Revisamos nuestra herramienta de evaluación de socios en el segundo semestre de 2022, y aprovecharemos esta valiosa aportación de los socios (por ejemplo, la duración del proceso, la adaptación a las especificidades de las organizaciones, la mejora de la comunicación, etc.). Como parte de esta revisión en curso, estudiamos la mejor manera de introducir el aspecto de la mutualidad en el proceso, y prevemos probar la herramienta actualizada con algunas organizaciones para garantizar su idoneidad, antes de introducirla formalmente en 2023.

Condiciones contractuales

Cuando se financia un proyecto o programa a un socio, CBM Global exige que se establezca un Contrato de Proyecto legalmente vinculante entre la organización socia, CBM Global y el/los miembros financiadores de CBM Global. La puntuación que obtenemos de los socios en nuestro **proceso de contratación** es un NPS del 9%.

Los socios entrevistados manifestaron estar globalmente satisfechos con las condiciones de los Contratos de Proyecto, pero también sugirieron algunos puntos de mejora. Tenemos que dar más tiempo a los socios para que lean, entiendan y hagan preguntas sobre el modelo de Contrato de Proyecto y, en su caso, permitir la adaptación de las condiciones estándar del contrato. En la actualidad, presentamos los contratos a los socios justo antes del inicio de las actividades del proyecto y, en ocasiones, incluso después de que éstas hayan comenzado, lo que no deja tiempo para el diálogo. Los socios también desean que se incluyan en el contrato determinados requisitos, por ejemplo, sobre la recogida de datos o la flexibilidad presupuestaria, para garantizar que las expectativas sobre los socios sean claras.

Nuestra respuesta

Estamos estudiando la mejor manera de garantizar que los Contratos de Proyecto se compartan con los socios en una fase más temprana del proceso de diseño del proyecto, por ejemplo, como parte de un paquete informativo de CBM Global. En 2023 revisaremos nuestros modelos de contrato y determinaremos la mejor manera de reflejar en ellos los aspectos que los socios consideran que faltan actualmente (recopilación de datos, cuestiones presupuestarias, etc.). Estamos reforzando con nuestros equipos de desarrollo de proyectos la importancia de planificar un tiempo de contratación suficiente en el proceso de diseño del proyecto, para evitar retrasos.

Estrategia de salida y transición

Nuestros propios criterios internos de aprobación de proyectos establecen que el diseño de cada proyecto debe demostrar un plan de sostenibilidad claro, que detalle cómo se extenderán los resultados del proyecto más allá del periodo de ejecución. También queremos asegurarnos de que los planes para la salida del proyecto, la transición y/o la planificación a largo plazo se discutan claramente con los socios por adelantado.

Los socios encuestados nos dan una puntuación positiva de NPS 20% cuando se les pregunta si CBM Global ha explicado la duración prevista de la asociación. Por el contrario, los socios entrevistados nos dicen que actualmente no discutimos sistemáticamente las estrategias de salida, transición y sostenibilidad por adelantado, al principio de desarrollar un proyecto con ellos. También piden un seguimiento más sistemático de los resultados del proyecto y su sostenibilidad durante la ejecución del mismo.

Nuestra respuesta

Incorporaremos el debate sobre la sostenibilidad, la transición y la salida de los proyectos a nuestras herramientas y sistemas internos de diseño de proyectos, para ayudar a nuestros equipos a ser disciplinados a la hora de incluir este importante aspecto al inicio de cada proceso de diseño de proyectos con los socios.

Impacto de la transición

En relación con los importantes cambios organizativos que ha experimentado CBM en los últimos años, tal y como se ha mencionado anteriormente en este documento, queríamos saber cómo han vivido los socios este proceso de transición y todos los cambios que ha supuesto para ellos.

Los socios entrevistados aprecian tener menos puntos de contacto regulares con CBM en comparación con el pasado, y mencionan una comunicación más fácil. A los socios les gustaría comprender mejor lo que representa CBM Global, la dirección que estamos tomando y cómo podemos involucrarlos en ella. Algunos socios expresaron su preocupación por el hecho de que seamos una organización de doble mandato, preocupados por que nuestro compromiso en el ámbito humanitario distraiga recursos de nuestro trabajo habitual de desarrollo. A los socios les habría gustado recibir más orientación sobre cualquier cambio en los primeros meses tras la transición de la relación de socios (por ejemplo, los requisitos de presentación de informes), y más claridad sobre las responsabilidades y las líneas de comunicación entre los diferentes equipos de CBM Global.

Nuestra respuesta

Revisaremos el paquete de orientación para socios, que se compartió con todos los socios que hicieron la transición a CBM Global en 2021 - 2022, y que queremos poner a disposición de todos los futuros socios. En particular, incluiremos una descripción clara de las funciones y responsabilidades de los diferentes equipos de CBM Global, así como de las líneas de comunicación.

Relación, comunicación, sensibilidad cultural y comprensión

La escucha activa, la comunicación abierta y oportuna que es respetuosa y sensible a la cultura y el contexto, son clave para nosotros en CBM Global, ya que queremos vivir nuestros compromisos de asociación. Esto incluye asegurarse de que nuestra información y comunicación sean accesibles.

En general, los socios valoran muy bien a nuestro personal. Los consideran **respetuosos, serviciales y capaces (NPS 53%)**. Mostramos a los socios un alto nivel de respeto en comparación con otras ONG/fondos (NPS 33%). "Amabilidad", "apoyo", "enfoque participativo", "flexibilidad", "compromiso frecuente", "disponibilidad", "capacidad de respuesta", "confianza", "gran colaboración", "integridad". Todas estas palabras se reflejan en el aprecio que los socios expresan por CBM Global. Los socios elogian especialmente a nuestro personal en el país.



En este contexto, los socios encuestados consideran que **entienden** bien la **visión y los valores** de CBM Global (NPS 25%), que CBM Global entiende los suyos (NPS 53%); conoce y apoya sus prioridades (NPS 20%); y entiende el entorno y el contexto cultural del socio (NPS 7%).

Los socios confían mucho en que utilizaremos las opiniones de esta encuesta para mejorar nuestro trabajo (NPS 65%). Ven que aprendemos de nuestros errores (NPS 9%) y que escuchamos y respondemos a sus preguntas y preocupaciones (NPS 13%).

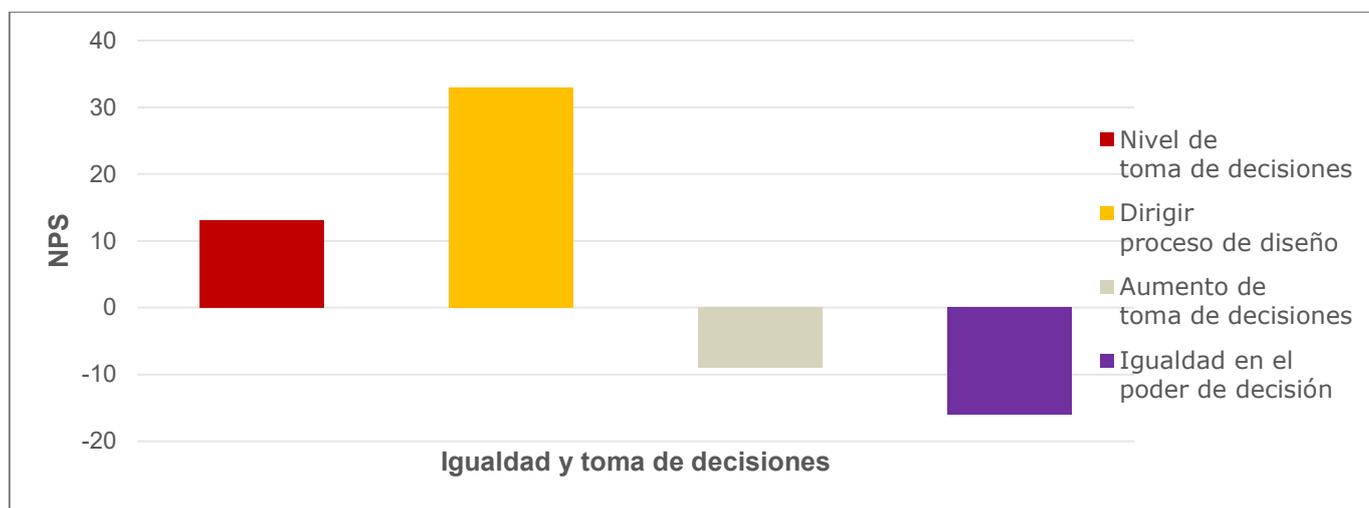
La comunicación es un área en la que también la mayoría de los socios entrevistados están muy satisfechos. Asimismo, consideran que, en particular, nuestros equipos nacionales están disponibles, apoyan y responden. Por otro lado, la experiencia de algunos socios no es tan positiva. Consideran que nuestra comunicación es descendente ("donante-receptor"), y que nuestras exigencias pueden ser fuertes y llegar con poca antelación. Las líneas de comunicación no siempre son claras, y los flujos de información no siempre son eficientes, tanto internamente entre las oficinas de CBM Global, como con los socios. Los socios nos piden que seamos más considerados a la hora de tener en cuenta las diferencias horarias, los problemas lingüísticos y otras realidades en el trabajo de campo.

Nuestra respuesta

Estudiamos la mejor manera de garantizar que los socios tengan claras las funciones y responsabilidades de los diferentes equipos de CBM Global con los que pueden interactuar, así como las líneas de comunicación adecuadas y eficaces. Con nuestros equipos, organizaremos un diálogo interno en torno a la comunicación respetuosa y oportuna, y reforzaremos continuamente su importancia. Haremos un llamamiento a la razón en las demandas ad hoc a los socios. Instamos a los socios a que nos comuniquen de manera informal, pero también a que utilicen nuestras vías formales de retroalimentación, para señalar o elevar las situaciones en las que consideren que nuestra interacción con ellos no es apropiada y no se ajusta a nuestros principios de asociación, de manera que podamos abordar estos sucesos de manera específica.

Igualdad, toma de decisiones y confianza

En consonancia con nuestros principios de asociación y nuestro Marco de Calidad de Programas, CBM Global pretende promover la apropiación y la responsabilidad compartidas, así como la participación de las personas con discapacidad a través de las OPDs en todo nuestro trabajo, haciendo especial hincapié en el diseño, la evaluación y el aprendizaje de los proyectos. También tratamos de transformar la tradicional relación "donante-receptor" en una relación de asociación de igualdad y mutualidad.



Hemos incluido varias preguntas en la encuesta para saber si nuestros socios experimentan un nivel suficiente de igualdad y toma de decisiones en nuestra asociación con ellos. Mientras que los socios nos dicen que están satisfechos específicamente con la forma en que les animamos a dirigir el proceso de diseño del proyecto (NPS 33%), las opiniones son algo contradictorias cuando se trata de la toma de decisiones. Cuando se les pregunta por un nivel suficiente de toma de decisiones, las respuestas son mayoritariamente positivas (NPS 13%). En cambio, cuando se pregunta por la igualdad de poder de decisión, la respuesta es mayoritariamente negativa (NPS -16). En general, los miembros de las organizaciones socias consideran que aún no hemos hecho lo suficiente para aumentar su papel y autoridad en la toma de decisiones en la relación con CBM Global (NPS -9%).

A continuación, algunas citas de socios de la encuesta sobre este último punto:

"sentimiento de propiedad"		"Los socios no deben tener la sensación de que las decisiones se imponen, ya que CBM Global aporta los fondos"
"Enfoque participativo en el trato con los socios"	frente a	"... confianza en el socio durante el proceso de diseño del proyecto"
"asociación igualitaria"		

Sobre este tema, los socios entrevistados también tienen la sensación general de que tenemos bien en cuenta las necesidades y prioridades de los socios, pero podemos mejorar aún más nuestra forma de trabajar. Los socios nos piden que les impliquemos de forma más activa y coherente en la fase de diseño del proyecto, y que no hagamos cambios ni imponamos decisiones sin un diálogo adecuado. Esto dará lugar a un mayor sentido de propiedad, responsabilidad y rendición de cuentas de los socios sobre los proyectos. Debemos esforzarnos por comprender mejor a las organizaciones asociadas, sus necesidades, incluidas las de formación, sus capacidades y sus prioridades. Los socios nos piden que confiemos más en sus capacidades y conocimientos del contexto local, y que los tengamos más en cuenta.

Nuestra respuesta
 Estamos reforzando con nuestros equipos de países, miembros y técnicos la importancia de codiseñar los proyectos con los socios. Planeamos varias actividades para que nuestros equipos comprendan nuestros Principios de Asociación y los comportamientos y formas de trabajo necesarios para ponerlos en práctica, a fin de garantizar que nuestros principios de asociación estén arraigados en nuestro trabajo y en toda nuestra interacción con los socios. Recientemente hemos creado un Grupo Directivo de Localización, con varios representantes de los socios, como consejo consultivo para mantener a CBM Global responsable de nuestro compromiso de situar la asociación en el centro de nuestro trabajo y orientarnos hacia un desarrollo más dirigido a nivel local.

Otros

Incluimos en la encuesta afirmaciones en torno a las áreas de nuestro apoyo a los socios en la mejora de la salud mental y el bienestar en sus programas y organizaciones (NPS -69%

cantidad / NPS -67% calidad); y de manera similar, nuestro apoyo a los socios con la consideración de las consecuencias del cambio climático en las personas con discapacidad en sus programas (NPS -67% cantidad / NPS -71% calidad). No es del todo sorprendente que las puntuaciones sean bajas. En cuanto a la cuestión de la **salud mental y el bienestar**, aunque disponemos de los conocimientos técnicos y la financiación para apoyar a los socios en este aspecto en su trabajo de proyecto, no nos hemos centrado en estas cuestiones en las propias organizaciones asociadas. COVID-19 sólo ha puesto de relieve la importancia y los retos en torno a la salud mental y el bienestar del personal, y a nivel interno estamos explorando la mejor manera de asegurar esto para nuestros colegas. En cuanto al tema del **cambio climático** y su efecto en las personas con discapacidad, recientemente tuvimos la oportunidad de llamar la atención sobre el asunto en la conferencia COP26 de Glasgow.

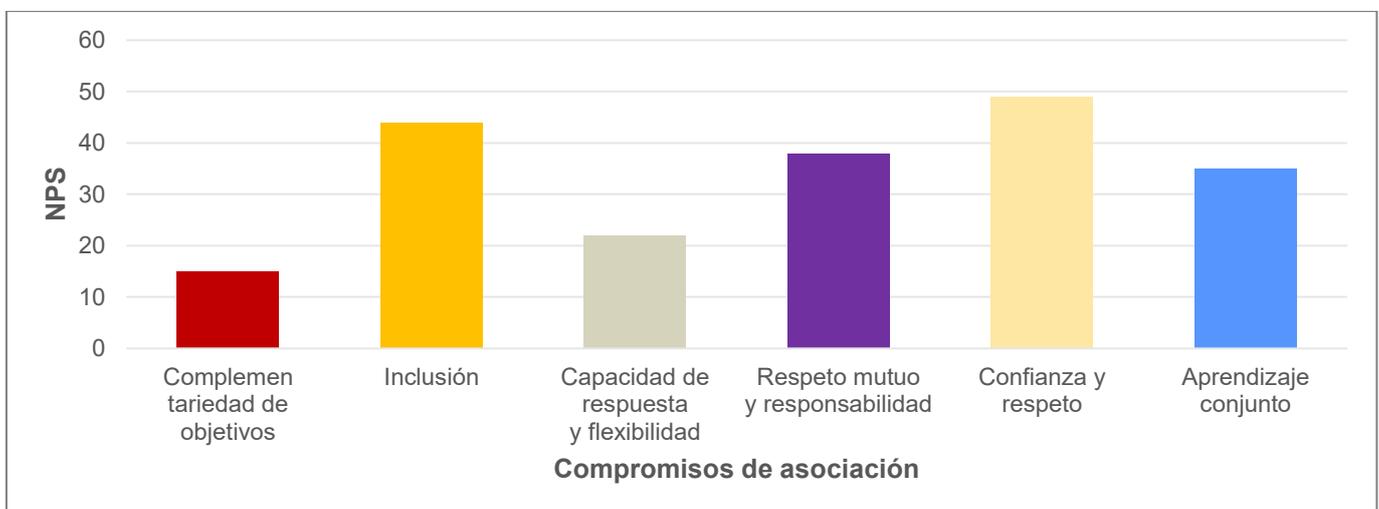
Nuestra respuesta

Hemos constituido un grupo de trabajo interno que está formulando una estrategia de adaptación al cambio climático para CBM Global, que definirá nuestra posición y dónde podemos aportar más valor en este amplísimo campo de trabajo. Seguiremos explorando las expectativas de los socios en torno a la salud mental y el bienestar, y el cambio climático, a través de una interacción regular informal y formal con los socios.

Observaciones finales

La asociación es la base del trabajo de CBM Global. Creemos que trabajar con las organizaciones asociadas y capacitarlas es fundamental para desarrollar programas adecuados, de alta calidad y sostenibles, así como para el trabajo de promoción y asesoramiento externo. Creemos que nuestra visión de un mundo inclusivo en el que todas las personas con discapacidad disfruten de sus derechos humanos y alcancen su pleno potencial puede lograrse mejor trabajando en asociación, para romper conjuntamente el ciclo de la pobreza y la discapacidad.

A través de la encuesta y de las entrevistas de la Agency RED, hemos escuchado a nuestros socios, para saber qué debemos seguir haciendo bien, y en qué debemos mejorar y qué deberíamos hacer más, ya sea en la calidad y la cantidad de nuestro apoyo financiero y no financiero en diversas áreas, nuestro proceso de evaluación de los socios, nuestra comunicación, el área de aprendizaje conjunto, etc.; o en equilibrar mejor el poder y la toma de decisiones de nuestros socios en la relación. Queremos ser responsables de nuestras acciones y de la forma en que nos relacionamos con nuestros socios. Con esta retroalimentación podemos mejorar, y lo haremos, nuestra forma de trabajar, la calidad de nuestra interacción con los socios, nuestra comprensión de sus retos y problemas y, en última instancia, aumentar el valor de nuestras asociaciones.



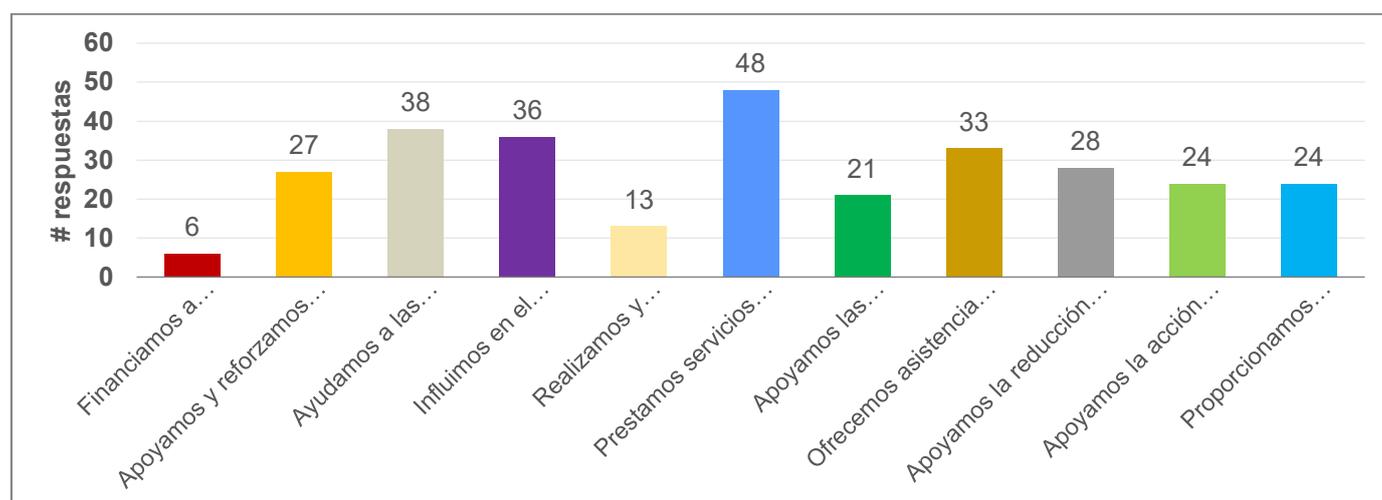
Nos complace saber que nuestros socios ya nos califican bien en cuanto al cumplimiento de nuestros **compromisos de asociación CBM Global** (complementariedad de objetivos - NPS 15%; inclusión - NPS 44%; capacidad de respuesta y flexibilidad - NPS 22%; responsabilidad y respeto mutuo - NPS 38%; confianza y respeto - NPS 49%; aprendizaje conjunto - NPS 35%). Sin embargo, podemos y nos esforzaremos por profundizar más en nuestras asociaciones en el futuro, fomentar una relación continua y abierta con los socios y animarlos a que sigan dándonos su opinión.

Apéndices de la encuesta

Tasa de respuesta

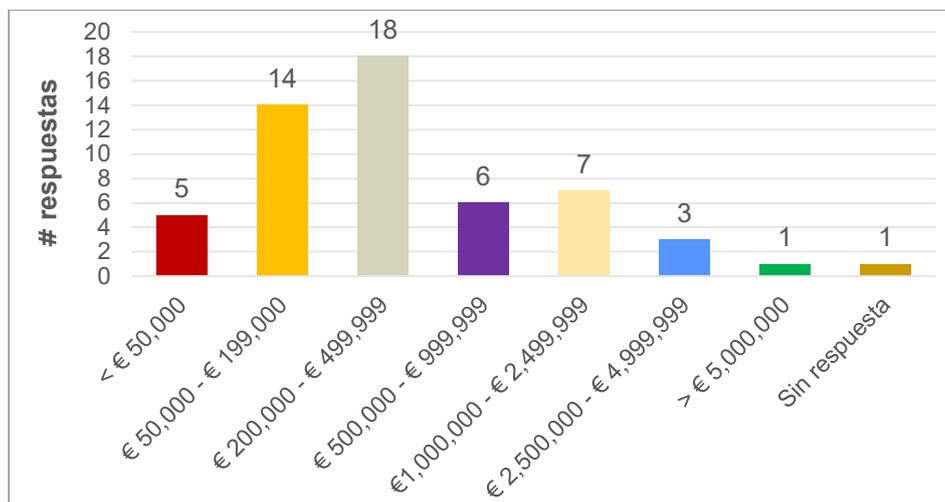
Descripción	#
Número de socios invitados a responder	88
Número de respuestas recibidas	55
- De las cuales, organizaciones de personas con discapacidad	20 (36%)
- De las organizaciones que gestionan un hospital	14 (25%)
Tasa de respuesta	63%

Prioridades y conocimientos de los socios (se pueden seleccionar varias opciones)



Prioridades de la organización y áreas de especialización	# Número de respuestas
Financiamos a particulares	6
Apoyamos y reforzamos las organizaciones de la sociedad civil	27
Ayudamos a las personas a reclamar sus derechos humanos	38
Influimos en el funcionamiento del gobierno y de otras organizaciones poderosas	36
Realizamos y publicamos investigaciones	13
Prestamos servicios directamente a las personas y comunidades pobres	48
Apoyamos las empresas económicas y productivas que benefician a los pobres	21
Ofrecemos asistencia humanitaria	33
Apoyamos la reducción del riesgo de catástrofes	28
Apoyamos la acción colectiva de nuestros miembros	24
Proporcionamos servicios clínicos	24

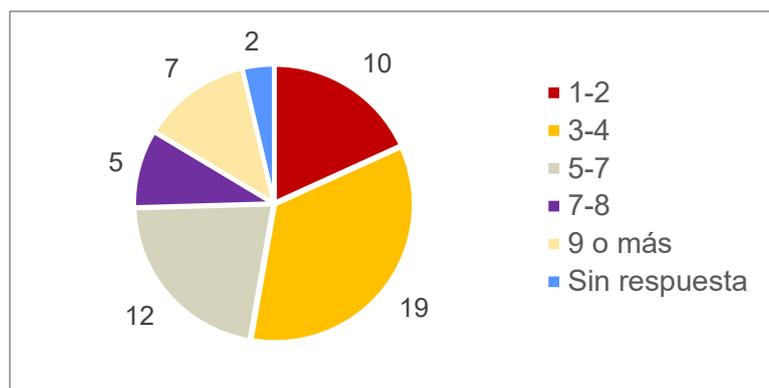
Presupuesto anual de la organización de los socios y apoyo presupuestario



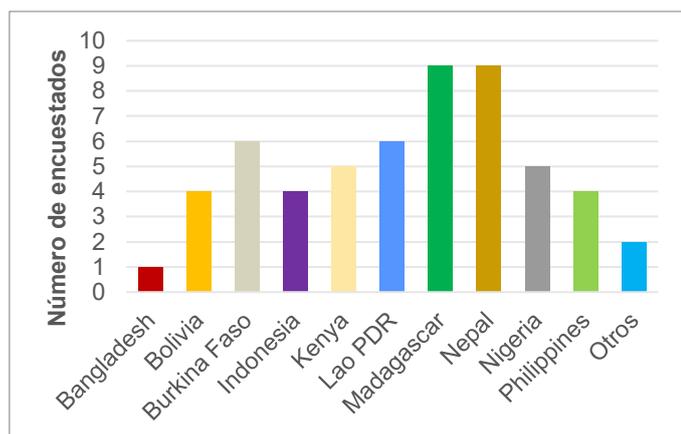
% medio aproximado del presupuesto de los socios financiado por CBM Global	36%
Número de socios cuyo presupuesto está financiado al 100% por CBM Global	4

Presupuesto anual de la organización (equivalente en euros)	# de encuestados
< € 50,000	5
€ 50,000 - € 199,000	14
€ 200,000 - € 499,999	18
€ 500,000 - € 999,999	6
€ 1,000,000 - € 2,499,999	7
€ 2,500,000 - € 4,999,999	3
> € 5,000,000	1
No hay respuesta	1

# organizaciones que apoyan al socio	# de encuestados
1-2	10
3-4	19
5-7	12
7-8	5
9 o más	7
No hay respuesta	2

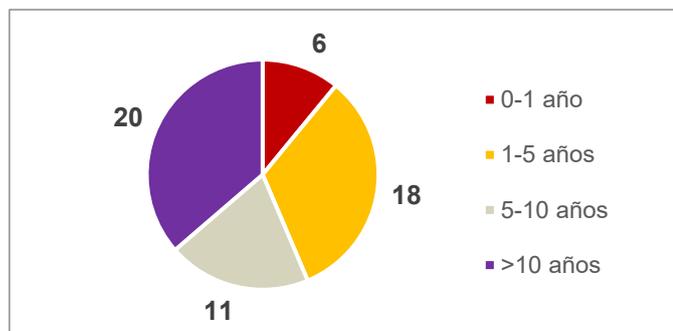


Ubicación de los socios



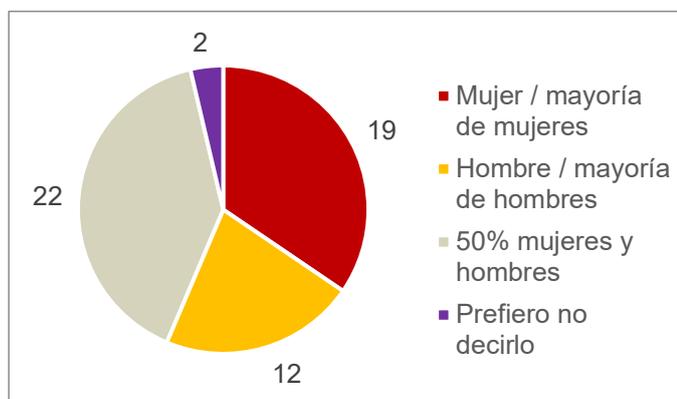
País	# de encuestados
Bangladesh	1
Bolivia	4
Burkina Faso	6
Indonesia	4
Kenia	5
RDP de Laos	6
Madagascar	9
Nepal	9
Nigeria	5
Filipinas	4
Otros	2

Duración de la asociación con CBM



Años de colaboración con CBM	# de encuestados
0-1 año	6
1-5 años	18
5-10 años	11
>10 años	20

Los encuestados



13 encuestados (24%) se identifican como personas con discapacidad

Género	# de encuestados
Mujer/mayoría de mujeres	19
Hombre/mayoría hombres	12
50% mujeres y hombres	22
Prefiero no decirlo	2

Nivel / área de responsabilidad	# de encuestados
Dirección superior	38
Cuadro intermedio	3
Director del programa	15
Director de finanzas	4
Director de admin/operaciones	9

Objetivos de la asociación

¿Cuáles son las principales razones por las que eligió trabajar con CBM Global?	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
Mejorar nuestras estrategias	25%	39%	36%	11%
Aprendizaje y comprensión conjuntos	27%	29%	44%	16%
Reforzar nuestra presencia a nivel nacional e internacional	42%	29%	29%	-13%
Vinculación con otras organizaciones	42%	40%	18%	-24%
Influencia	48%	34%	18%	-31%
Reforzar nuestras competencias y nuestra capacidad de organización	25%	30%	45%	20%
Para financiar nuestro trabajo	16%	33%	51%	35%

	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
¿Obtiene un grado suficiente de apoyo de CBM Global para lograr mejor sus objetivos?	39%	37%	24%	-15%

Control e informes

¿En qué medida considera útiles las actividades de CBM Global para supervisar su trabajo y sus logros?	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
Estamos en contacto regular con CBM Global para discutir los progresos	15%	23%	62%	47%
Los requisitos de información narrativa y financiera son claros y relevantes para nuestro trabajo	20%	38%	42%	22%
Las rutinas de información narrativa y financiera también nos ayudan a revisar y evaluar nuestro trabajo	13%	34%	53%	40%
El seguimiento de nuestro trabajo se hace mano a mano con nosotros	22%	29%	49%	27%
CBM Global supervisa nuestro trabajo independientemente de nosotros	49%	22%	29%	-20%
CBM Global es flexible al permitirnos realizar cambios en nuestras actividades y presupuestos en función de las lecciones aprendidas	33%	27%	40%	7%
CBM Global nos pide regularmente que compartamos los comentarios que recibimos de los grupos de participantes o beneficiarios de nuestros programas	27%	35%	38%	11%

Por favor, valore las siguientes afirmaciones en función de su grado de acuerdo o desacuerdo	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
Trabajamos con CBM Global para identificar formas útiles y relevantes de supervisar nuestro impacto	25%	44%	31%	5%
CBM Global proporciona suficientes fondos y apoyo para que podamos supervisar e informar sobre nuestro trabajo	45%	24%	31%	-15%

Los indicadores existentes a nivel de proyecto son relevantes para nuestro trabajo	15%	41%	44%	29%
--	-----	-----	-----	-----

Apoyo no financiero

Califique la cantidad (volumen) de apoyo no financiero que haya recibido de CBM Global	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
Lograr los objetivos compartidos del programa	33%	38%	29%	-4%
Reforzar nuestra capacidad de gestión y liderazgo	53%	29%	18%	-35%
Presentaciones a otras organizaciones, personas o redes	51%	29%	20%	-31%
Desarrollo de capacidades en nuestra propia especialidad (técnica) de trabajo	40%	34%	16%	-24%
Apoyo para mejorar la inclusión de la discapacidad en nuestros programas y organización	29%	29%	42%	13%
Apoyo y comprensión para mejorar la salud mental y el bienestar en nuestros programas y organización	73%	23%	4%	-69%
Apoyar la consideración de las consecuencias del cambio climático en las personas con discapacidad en nuestros programas	76%	15%	9%	-67%

Califique la calidad del apoyo no financiero que haya recibido de CBM Global	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
Lograr los objetivos compartidos del programa	42%	31%	27%	-15%
Reforzar nuestra capacidad de gestión y liderazgo	56%	36%	18%	-38%
Presentaciones a otras organizaciones, personas o redes	51%	31%	18%	-33%
Desarrollo de capacidades en nuestra propia especialidad (técnica) de trabajo	47%	21%	22%	-25%
Apoyo para mejorar la inclusión de la discapacidad en nuestros programas y organización	27%	44%	29%	2%
Apoyo y comprensión para mejorar la salud mental y el bienestar en nuestros programas y organización	75%	18%	7%	-67%

Califique la calidad del apoyo no financiero que haya recibido de CBM Global	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
Apoyar la consideración de las consecuencias del cambio climático en las personas con discapacidad en nuestros programas	78%	15%	7%	-71%

¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
CBM Global es flexible y está dispuesta a adaptar las condiciones de su apoyo para satisfacer nuestras necesidades	35%	34%	31%	-4%
El proceso de contratación de CBM Global es claro y eficiente	27%	37%	36%	9%
Los procesos operativos (por ejemplo, la elaboración de informes, la preparación y el seguimiento de las visitas, la solicitud de fondos, etc.) suelen ser sencillos y claros	29%	40%	31%	2%
El proceso de evaluación de la asociación de CBM Global es justo y transparente, y se proporciona financiación y apoyo para abordar cualquier carencia de capacidad identificada en la evaluación	27%	42%	31%	4%

Apoyo financiero

¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el funcionamiento de CBM Global?	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
Las solicitudes de transferencia de fondos se gestionan de forma eficaz y oportuna, y los fondos se transfieren rápidamente	29%	44%	27%	-2%
Podemos incluir los gastos generales en los presupuestos de nuestros proyectos	49%	27%	24%	-25%
Podemos incluir en nuestros presupuestos solicitudes de costes de software, hardware y mobiliario de oficina para ayudar a la gestión del programa	42%	29%	29%	-13%
Podemos incluir en nuestros presupuestos solicitudes de ajustes	36%	31%	33%	-4%

¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el funcionamiento de CBM Global?	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
razonables, dispositivos de ayuda, etc.				

Respeto y comprensión

¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el funcionamiento de CBM Global?	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
CBM Global entiende nuestro entorno de trabajo y el contexto cultural	24%	45%	31%	7%
CBM Global promueve nuestra organización en los medios de comunicación, ante los donantes y en otros lugares	56%	26%	18%	-38%
CBM Global ha explicado la duración prevista de nuestra asociación	22%	36%	42%	20%
Conocemos y entendemos la visión, la misión, los planes y las estrategias de CBM Global	16%	42%	42%	25%
Conocemos el procedimiento de reclamación de CBM Global, al que podríamos recurrir en caso de necesidad	35%	38%	27%	-7%
CBM Global respeta nuestra visión y valores	7%	33%	60%	53%
CBM Global comprende nuestras propias prioridades y nos apoya para hacerlas progresar	22%	36%	42%	20%
Esperamos que CBM Global utilice los comentarios de esta encuesta para mejorar su trabajo	5%	24%	71%	65%
Nos sentimos cómodos con el nivel de decisión que tenemos en nuestra relación con CBM Global	27%	33%	40%	13%
CBM Global nos anima a liderar el proceso de diseño de nuevos proyectos	13%	42%	45%	33%

Relación y comunicación

¿En qué medida está usted de acuerdo con las siguientes afirmaciones?	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
CBM Global escucha y responde adecuadamente a nuestras preguntas y preocupaciones	24%	40%	36%	13%
El personal de CBM Global pide nuestro consejo y orientación	31%	33%	36%	5%
El personal de CBM Global es respetuoso, servicial y capaz	15%	27%	58%	44%
CBM Global aprende de sus errores y mejora su funcionamiento	27%	37%	36%	9%
CBM Global comunica de forma clara y oportuna cualquier cambio en sus procesos o requisitos	22%	45%	33%	11%
CBM Global nos proporciona recursos como fotografías, vídeos e historias escritas sobre nuestro trabajo y nos da su consentimiento para compartir	38%	28%	24%	-15%
Nos sentimos cómodos recurriendo a nuestros contactos de CBM Global cuando necesitamos apoyo	22%	25%	53%	31%

Políticas y normas

En el último año, ¿en qué medida ha colaborado CBM Global con usted en las siguientes políticas y normas?	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
Política de protección de niños y adultos en peligro	29%	31%	40%	11%
Política de prevención de la explotación, el abuso y el acoso sexuales	44%	32%	24%	-20%
Gestión de la seguridad del personal	51%	29%	20%	-31%
Normas de calidad del programa	33%	34%	33%	0%
Retroalimentación y reclamos sobre el programa, incluidos los de los participantes y beneficiarios	44%	31%	25%	-18%

Enfoque de la asociación

¿En qué medida considera que CBM Global está cumpliendo sus siguientes compromisos de asociación?	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
Complementariedad de objetivos	20%		35%	15%
Inclusión	13%	31%	56%	44%
Capacidad de respuesta y flexibilidad	22%	34%	44%	22%
Respeto mutuo y responsabilidad	15%	32%	53%	38%
Confianza y respeto	13%	25%	62%	49%
Aprendizaje conjunto	13%	40%	47%	35%

Califique las siguientes afirmaciones generales:	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
Nuestro papel y autoridad en la toma de decisiones ha aumentado en nuestra relación con CBM Global	36%	37%	27%	-9%
Experimentamos un poder de decisión igualitario en nuestra relación con CBM Global	42%	33%	25%	-16%
Trabajar con CBM Global ha permitido a nuestra organización aumentar nuestra capacidad global	24%	38%	38%	15%
Trabajar con CBM Global ha permitido a nuestra organización estar mejor conectada con otras organizaciones	25%	46%	29%	4%
Trabajar con CBM Global ha permitido a nuestra organización ser más eficaz en general	24%	31%	45%	22%
Es probable que busquemos el apoyo continuo y futuro de CBM Global	4%	18%	78%	75%

Comparación con otras ONG

¿Cómo es su experiencia con CBM Global en comparación con su experiencia con otras ONG/financiación?	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
Cantidad y tipo de financiación de CBM Global	33%	32%	35%	2%
Apoyo no financiero de CBM Global	36%	37%	27%	-9%
El respeto de CBM Global nos muestra	22%	23%	55%	33%
Eficiencia en el control y la información	18%	42%	40%	22%

¿Cómo es su experiencia con CBM Global en comparación con su experiencia con otras ONG/financiación?	1-3 Detractores	4 Pasivos	5 Promotores	NPS
Conocimiento e influencia en el sector	20%	36%	44%	24%
Simplicidad y claridad de los procesos	27%	37%	36%	9%

Apéndices de las entrevistas

Preguntas orientativas de la entrevista por tema

Temas	Preguntas	Entrevistados
Proceso de evaluación de los socios	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué opina del proceso de evaluación de los socios? ¿Qué dificultades se han encontrado y qué se puede mejorar? 	Directores de los socios, directores de proyectos, directores de RRHH, directores financieros
Condiciones contractuales	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué opina de las condiciones de su contrato con CBM? ¿Es la información lo suficientemente clara y detallada? ¿Qué se puede mejorar? 	Directores de los socios, directores de proyectos, directores de RRHH, directores financieros
Comunicación y sensibilidad cultural	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué opina de la comunicación entre CBM Global y su organización? ¿Está recibiendo la información que necesita en el momento adecuado? ¿La información recibida es accesible y fácilmente comprensible? ¿Encuentra alguna otra dificultad a este respecto? ¿Cuál es su impresión sobre la consideración del contexto local y nacional en el enfoque de CBM? 	Directores de los socios, gestores de proyectos, puntos focales sectoriales, oficiales de campo, directores de RRHH, directores financieros
Adaptación a las necesidades de los socios, igualdad en la toma de decisiones y confianza	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cree que sus necesidades y prioridades son tenidas en cuenta por CBM Global? ¿Por qué? ¿Considera que sus necesidades y prioridades dirigen la asociación CBM Global? ¿Considera que tiene una relación de igualdad con CBM Global en términos de toma de decisiones y responsabilidad? ¿Por qué o por qué no? ¿Le gustaría participar más y tener más responsabilidad en cada etapa de la asociación? ¿Cómo? ¿Ve a CBM Global como un socio o como un donante? ¿Por qué? 	Directores de los socios, gestores de proyectos, puntos focales sectoriales, oficiales de campo, directores de RRHH, directores financieros
Asuntos financieros	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué opina del apoyo financiero recibido de CBM Global? ¿Cómo se podría mejorar el proceso de transferencia financiera? ¿Qué opina de los requisitos financieros de CBM Global? 	Directores de los socios, gestores de proyectos, funcionarios de campo, directores financieros
Apoyo no financiero	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué espera exactamente de la asociación en términos de apoyo no financiero? ¿Qué podría mejorarse? ¿Qué tipo de apoyo le gustaría recibir de CBM más allá del apoyo no financiero? 	Directores de los socios, gestores de proyectos, puntos focales sectoriales, funcionarios de campo

Temas	Preguntas	Entrevistados
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Existen otras áreas no financieras en las que CBM Global pueda contribuir a largo plazo? 	
Creación de redes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué cree que el apoyo de CBM Global podría hacer por usted para reforzar su presencia y aumentar su influencia a nivel nacional e internacional? ¿Para establecer vínculos con otras organizaciones y recibir más oportunidades de financiación? ▪ ¿Cómo podría ayudar CBM a su organización a establecer vínculos entre socios? ▪ ¿Cómo podría ayudar a CBM a desarrollar su red de contactos? 	Directores de los socios, gestores de proyectos, puntos focales sectoriales
Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué opina del sistema de seguimiento y evaluación? ▪ ¿Qué puede mejorar CBM Global para evitar retrasos y garantizar la calidad? ▪ ¿Cómo podemos ayudar a su organización a cumplir los plazos de presentación de informes y a la vez responder a sus necesidades? ▪ ¿Cree que los informes aportan valor a su organización? ¿Cómo podrían añadir más valor? ▪ ¿Qué opina de los requisitos de información? ▪ ¿Qué cambiaría en el diseño del modelo de informe para que le fuera más útil? 	Directores de los socios, gestores de proyectos, funcionarios de campo, directores financieros
Aprendizaje conjunto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué opina del sistema de aprendizaje establecido entre CBM Global y su organización? ¿Considera que el aprendizaje se realiza conjuntamente con CBM Global? ¿Qué podría mejorarse? ¿Por qué? 	Directores de los socios, gestores de proyectos, puntos focales sectoriales, funcionarios de campo
Estrategia de salida y/o transición	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Qué opina de las estrategias de salida o transición establecidas para el final de los proyectos con CBM Global? ¿Qué se puede mejorar en la planificación y el contenido? 	Directores de los socios, gestores de proyectos, funcionarios de campo
Retroalimentación y reclamos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿Está CBM Global abierta a la retroalimentación y reclamos? ¿Por qué? ▪ ¿Siente que es fácil y seguro para usted hacer una sugerencia o un reclamo? ¿Por qué? ▪ ¿Ha dado ya una respuesta de reclamo? ¿Y cómo lo ha hecho (formal o informal)? ▪ ¿Está satisfecho con las respuestas a sus retroalimentación y reclamos? Por favor, explique. 	Directores de los socios, gestores de proyectos, responsables de campo, directores de RRHH, directores financieros

Temas	Preguntas	Entrevistados
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo se hace una reclamación formal? 	
Preguntas generales	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo puede CBM Global mejorar la asociación? ¿Cómo puede CBM Global añadir valor a la asociación? ¿Qué espera de CBM Global? ¿Dónde y cómo no ha cumplido CBM Global sus expectativas? ¿Le ha afectado la transición de CBM a CBM Global? ¿Cuáles han sido los impactos positivos y negativos en su organización? 	Directores de los socios, gestores de proyectos, puntos focales sectoriales, oficiales de campo, directores de RRHH, directores financieros
Conclusión	<ul style="list-style-type: none"> ¿Hay otras áreas de mejora que le gustaría abordar? ¿Qué es lo que más le entusiasma de trabajar con CBM Global? 	Directores de los socios, gestores de proyectos, puntos focales sectoriales, oficiales de campo, directores de RRHH, directores financieros

Recomendaciones detalladas de la Agency RED

EVALUACIÓN DE LOS SOCIOS

No.	Tipo	Descripción	Prioridad	Viabilidad
1.1	S	Integrar en los documentos estratégicos y de orientación una mayor consideración de las capacidades financieras y técnicas de las organizaciones, así como de sus especificidades al realizar la evaluación de los socios	2	1
1.2	S	Integrar en los documentos estratégicos y de orientación una evaluación de los socios en dos sentidos, que les permita solicitar y revisar la visión, la misión, los objetivos y los marcos operativos de CBM	1	2
1.3	O	Revisar el calendario del proceso, repartiendo la carga de trabajo para el socio de manera más uniforme	3	1
1.4	O	Garantizar que las recomendaciones formuladas se adaptan a las capacidades de los socios	2	2
1.5	O	Aplicar un plan de comunicación claro durante la evaluación de los socios para garantizar una comprensión común de las expectativas, los requisitos y las recomendaciones de CBM Global	1	2
1.6	O	Crear un espacio para el debate de las recomendaciones antes de su integración en el informe de evaluación de los socios	1	1
1.7	O	Durante la evaluación, compartir la normativa y los requisitos de CBM Global para que las organizaciones tengan tiempo de incluirlos en sus propios sistemas.	3	1
1.8	O	Crear un plan de desarrollo de capacidades con el socio para que CBM aumente el apoyo a las organizaciones en la aplicación de las recomendaciones de la evaluación del socio y comparta más orientación sobre las propias políticas internas de CBM Global como modelos.	1	2
1.9	T	Crear y compartir con los socios una lista de comprobación de los documentos a los que CBM Global querrá acceder durante la ejecución de los proyectos, incluidas las visitas sobre el terreno, y anexarla al contrato.	3	1

1.10	T	Crear y compartir una nota léxica para compartir con el socio durante la inducción de la evaluación	2	1
------	---	---	---	---

CONDICIONES CONTRACTUALES

No.	Tipo	Descripción	Prioridad	Viabilidad
2.1	O	Garantizar la formalización de los contratos antes del inicio de la ejecución del proyecto	2	2
2.2	O	Garantizar que todos los requisitos de CBM Global, incluidos los informes financieros, se incluyan en el contrato. Indicar explícitamente en el contrato qué documentos o informes se pueden pedir a la organización. Incluir los plazos correspondientes.	1	2
2.3	O	Detallar el proceso de adaptación del presupuesto en caso de cambios contextuales	3	1
2.4	O	Garantizar, en caso de rotación del personal nacional, una revisión del contrato con los nuevos integrantes para evitar posibles divergencias de entendimiento con el nuevo personal	3	1
2.5	O	Desarrollar diferentes contratos estandarizados según el estatus de la organización y su capacidad (ONG, OPD, etc.)	3	3
2.6	O	Ante los cambios de contexto, la CBM debe integrar un procedimiento específico que garantice una mayor flexibilidad en relación con los objetivos	3	3
2.7	T	Para garantizar una comprensión común de los términos del contrato, CBM compartirá con los socios un documento léxico que integre todos los conceptos y el vocabulario específico utilizado por CBM.	2	2
2.8	T	Incluir un párrafo en el contrato con la aclaración de las funciones específicas de cada parte del contrato	2	2

COMUNICACIÓN Y SENSIBILIDAD CULTURAL

No	Tipo	Descripción	Prioridad	Viabilidad
3.1	S	Garantizar que se tengan en cuenta las opiniones de los socios en lo que respecta a la adaptación al contexto local y nacional.	2	1
3.2	O	Identificar claramente y compartir con el socio los canales de comunicación para conocer los niveles adecuados de comunicación e involucrar a las personas adecuadas (CBM Global equipos nacionales y socios)	2	1
3.3	O	Integrar en el proceso, reuniones en las que CBM y su socio revisarían el alcance del trabajo del proyecto, para asegurar que no hay lagunas en la comprensión antes de la ejecución del proyecto	1	1
3.4	O	Durante la evaluación y el diseño del proyecto, asegúrese de que la oficina en el país no sobrecargue a los socios y que sus expectativas sean alcanzables	3	2
3.5	O	Reforzar y supervisar la capacidad de los equipos nacionales para comprometerse con los socios en línea con el enfoque de asociación de CBM Global	3	2
3.6	O	Garantizar una mayor capacidad de respuesta del equipo nacional a los socios	3	1
3.7	O	Llevar a cabo sesiones de creación de equipos entre el personal de los socios y de las oficinas de país	3	2
3.8	O	Garantizar un entendimiento común entre la oficina internacional y los equipos nacionales a la hora de comunicarse con los socios. Potencialmente, permitir un solo canal de comunicación a los socios para evitar divergencias de	2	2

		comunicación entre los diferentes niveles de la organización de CBM.		
3.9	O	Garantizar una buena coordinación dentro del equipo nacional en cuanto a la información proporcionada	3	2
3.10	O	Llevar a cabo reuniones periódicas con los Miembros, la Secretaría, el equipo nacional y el personal de los socios.	3	2
3.11	T	Facilitar a los socios la comprensión de la información disponible en inglés, traduciendo algunos documentos, pero también participando en las reuniones, especialmente con la oficina internacional.	1	3

ADAPTACIÓN A LAS NECESIDADES DE LOS SOCIOS, IGUALDAD EN LA TOMA DE DECISIONES Y CONFIANZA

No	Tipo	Descripción	Prioridad	Viabilidad
4.1	S	Integrar en los documentos de políticas y directrices que CBM Global entiende y considera las necesidades y prioridades de las organizaciones asociadas.	1	1
4.2	S	Integrar en los documentos de políticas y directrices la promoción de una relación igualitaria con los socios para promover la confianza y la toma de decisiones en igualdad de condiciones y evitar la percepción de "donante" de CBM	1	1
4.3	O	A través de una mayor colaboración y coordinación con el socio durante el diseño del proyecto, garantizar que las opiniones y la experiencia de los socios se tengan en cuenta en el diseño y la adaptación del proyecto.	2	1
4.4	O	Garantizar que la comunicación con el equipo nacional no sea la de un "donante receptor", promoviendo la práctica de solicitar la opinión de los socios cuando se modifiquen los elementos que han desarrollado y proporcionando una justificación si CBM Global decide ir en contra de este consejo.	2	1
4.5	O	Demstrar más confianza en los socios, a través de la autonomía y la flexibilidad, en cuanto a sus conocimientos y habilidades.	2	1
4.6	O	Mediante el desarrollo de capacidades y una mayor presencia sobre el terreno, garantizar que la visión de la asociación y el conocimiento de CBM Global se refuerzan entre las personas sobre el terreno para crear apropiación y motivación.	1	2
4.7	O	En caso de rotación del personal del equipo nacional planificar una sesión de iniciación para garantizar la transferencia de la comprensión de las necesidades de los socios.	3	1

ASUNTOS FINANCIEROS

No	Tipo	Descripción	Prioridad	Viabilidad
5.1	S	Cuando se desarrolle la estrategia del país, hay que asegurarse de que se entienden claramente las prioridades de financiación de los socios ejecutores.	3	2
5.2	S	Establecer un fondo de emergencia a nivel del equipo nacional o permitir la prefinanciación.	3	3
5.3	S	Desarrollar un mecanismo para facilitar la flexibilidad en la financiación de los proyectos por parte de diferentes donantes en caso de que CBM Global no pueda financiar todas las actividades de un proyecto.	1	2
5.4	O	Proporcionar apoyo técnico a los socios mediante el desarrollo de su capacidad de gestión financiera, supervisión y herramientas.	1	3
5.5	O	Incluir un presupuesto específico para la coordinación	1	2

5.5	O	Incluir un presupuesto específico para la aplicación de las recomendaciones formuladas por la evaluación de los socios	2	3
5.6	O	Tener más en cuenta los comentarios de los socios en relación con los fondos asignados a los salarios. Permitir reuniones específicas para revisar lo que debe o no debe incluirse en el presupuesto.	3	1
5.7	O	Garantizar la flexibilidad para revisar el presupuesto en función del contexto.	1	1
5.8	O	Asegurarse de que los fondos se transfieren sin demora y, si esto no es posible, ser más flexible en cuanto al calendario de actividades a realizar.	3	1
5.9	T	Aportar pruebas de que la transferencia financiera se ha hecho a las organizaciones para sus propias operaciones.	3	1

AYUDA NO FINANCIERA

No	Tipo	Descripción	Prioridad	Viabilidad
6.1	S	A través de sesiones anuales con todos los socios a nivel de la oficina nacional, reforzar la estrategia de intercambio de conocimientos y experiencias de CBM Global	2	3
6.2	S	Continuar y mejorar la prestación de servicios de desarrollo de capacidades organizativas y técnicas sobre la base de un debate previo con los socios sobre sus necesidades	1	1
6.3	S	Integrar en la estrategia de desarrollo de capacidades el apoyo a las organizaciones asociadas para que se conviertan en un modelo de organización inclusiva.	1	1
6.4	O	Implicar al personal de campo en las actividades de desarrollo de capacidades.	1	1
6.5	O	Proporcionar un asesor/consultor externo para orientar/apoyar a las organizaciones en diversas cuestiones antes, durante y después de la aplicación.	3	3

CREACIÓN DE REDES

No.	Tipo	Descripción	Prioridad	Viabilidad
7.1	S	Integrar en los documentos estratégicos y en los presupuestos del equipo nacional las actividades para mejorar las relaciones de colaboración entre los diferentes socios de CBM Global a nivel local y nacional para aprender, compartir experiencias y crear sinergias.	1	2
7.2	S	Continuar y ampliar la conectividad con la red regional e internacional, incluso con organizaciones más allá del mismo sector.	1	2
7.3	S	Aumentar el apoyo para influir en los actores nacionales a nivel político y sensibilizar a nivel local a través de la promoción conjunta	3	2
7.4	S	Promover y reforzar la visibilidad de la organización asociada a nivel nacional e internacional.	3	2
7.5	S	Promover a los socios ante otros donantes potenciales fortaleciendo las organizaciones de los socios, actuando como garante y compartiendo los logros.	3	3
7.6	O	Prestar más atención a la participación y la imagen de los socios en las plataformas de redes nacionales e internacionales	3	2
7.7	O	Garantizar que los diferentes cargos de las organizaciones asociadas puedan participar en las reuniones y plataformas de coordinación	2	1

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

No.	Tipo	Descripción	Prioridad	Viabilidad
8.1	S	Integrar en las estrategias del país actividades de apoyo a los socios para reforzar su sistema de MEAL y desarrollar la capacidad de su personal, tanto a nivel de gestión como sobre el terreno.	1	2
8.2	O	Garantizar que el plan de seguimiento y evaluación se adapte a la capacidad de las organizaciones y al contexto local, implicando a los socios en el proceso de planificación.	1	1
8.3	O	Ser más flexible en los indicadores y objetivos para que puedan adaptarse al contexto	3	1
8.4	O	Garantizar la flexibilidad en la ejecución de las actividades cuando se alcancen los resultados	3	1
8.5	O	Integrar en los documentos del proyecto las expectativas de CBMGlobal antes del proyecto para asegurar un entendimiento común	1	1
8.6	O	Asegurarse de que los evaluadores hablan el idioma local	3	1
8.7	O	Garantizar que la evaluación realizada por los consultores externos se comparta con los socios y que se proporcione información sobre los informes al personal de los socios	1	1
8.8	O	Proporcionar una persona dedicada a apoyar a las organizaciones en las actividades de MEAL según sus necesidades.	3	3
8.9	O	Aumentar el número de visitas sobre el terreno del personal del equipo nacional para conocer mejor las realidades sobre el terreno y ofrecer una perspectiva externa a los socios.	1	2
8.10	T	Desarrollar herramientas automatizadas para supervisar el progreso del proyecto	2	3
8.11	T	Adaptar las plantillas utilizadas para la presentación de informes para que se centren más en los resultados, la sostenibilidad, el impacto y el desarrollo de nuevas asociaciones.	3	2
8.12	T	Para reforzar la claridad de los resultados del proyecto, añade a la plantilla de informes narrativos una tabla específica relacionada con los logros de las actividades	3	1
8.13	T	Adaptar los modelos de informes a la especificidad de los proyectos de investigación.	3	1
8.14	T	Reducir la carga de trabajo de los informes de los socios (1) haciendo que las plantillas sean más concisas, (2) haciendo sólo un informe, (3) haciendo sólo un resumen y permitiendo que CBM Global tenga acceso directo a su software con los datos, (4) cargando los datos en su sistema directamente.	1	1
8.15	T	Compartir los modelos con antelación para que el equipo tenga tiempo suficiente para analizarlos	1	1

APRENDIZAJE CONJUNTO

No.	Tipo	Descripción	Prioridad	Viabilidad
9.1	S	Llevar a cabo más eventos nacionales e internacionales de intercambio y aprendizaje con organizaciones asociadas y no asociadas, partes interesadas e instituciones	1	2
9.2	S	Integrar en las estrategias nacionales la realización de investigaciones científicas conjuntas para seguir contribuyendo al intercambio de conocimientos.	3	3
9.3	O	Proporcionar más oportunidades para que los socios aprendan de CBM Global compartiendo sus experiencias y lecciones aprendidas de forma más sistemática y facilitar la participación de las OPD y los socios en las reuniones de intercambio de experiencias y lecciones aprendidas	2	2

9.4	O	Garantizar que todos los cargos de la organización asociada puedan compartir sus experiencias.	3	1
9.5	O	Garantizar que la información desarrollada conjuntamente con los socios se comparta en reuniones públicas, informando e invitando a la organización asociada.	3	1
9.6	T	Desarrollar una herramienta de comunicación instantánea que permita a los socios de CBM Global compartir los retos a los que se enfrentan sobre el terreno y recibir comentarios inmediatos de sus compañeros.	3	3
9.7	T	Garantizar que los informes con las lecciones aprendidas sean compartidos sistemáticamente por CBM Global con todos los socios	2	1
9.8	T	Garantizar que haya formas de volver a acceder a la información compartida sobre las mejores prácticas y las lecciones aprendidas, si es necesario.	1	2

ESTRATEGIA DE SALIDA Y TRANSICIÓN

No	Tipo	Descripción	Prioridad	Viabilidad
10.1	S	Integrar en el documento estratégico de CBM Global la importancia de las estrategias de salida y la adecuación a nivel comunitario	3	1
10.2	O	Asegúrese de que la estrategia de salida/transición se discute durante la fase de diseño del proyecto, implicando a las partes interesadas e integrando una sección específica en la documentación del proyecto.	1	1
10.3	O	Mejorar la comunicación y el seguimiento de los impactos a largo plazo del proyecto	3	2

RETROALIMENTACIÓN Y RECLAMOS

No	Tipo	Descripción	Prioridad	Viabilidad
11.1	O	Garantizar que todo el personal de las organizaciones asociadas conozca el mecanismo de reclamos y retroalimentación, organizando sesiones de introducción.	1	1
11.2	O	Crear más oportunidades de debates informales para compartir opiniones y recomendaciones para mejorar la asociación.	1	1
11.3	O	Garantizar espacios para el debate abierto entre los diferentes miembros de la Secretaría, de los equipos nacionales, los miembros y los socios de forma regular	3	1

IMPACTO DE LA TRANSICIÓN

No	Tipo	Descripción	Prioridad	Viabilidad
12.1	S	Comunicar con frecuencia la nueva dirección elegida por CBM Global desde que la transición es comprendida por sus socios.	1	1
12.2	O	Implicar mejor a las partes interesadas consultándolas sobre los cambios que puedan afectarles	1	1
12.3	O	Realizar sesiones de orientación con los socios sobre los cambios en los requisitos, procesos, herramientas y sistemas.	1	1
12.4	T	Compartir una lista de contactos actualizada para evitar problemas de comunicación	3	1