



Iniciativa Spotlight en Argentina

# GUÍA RÁPIDA DE AUTOEVALUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES

2021



# Iniciativa Spotlight en Argentina 2021

Producto elaborado en el marco de la Gestión de Conocimiento de la Iniciativa Spotlight en Argentina. Pilar 6: Fortalecimiento de la Sociedad Civil y Movimiento de Mujeres.

## **AUTORÍA**

Alejandro Belmonte

## **COORDINACIÓN DE PROYECTO GDC**

Valeria Serafinoff

## **COORDINACIÓN EDITORIAL**

Anabel Fernández Prieto (Especialista en M&E, Iniciativa Spotlight)

## **EDICIÓN Y DISEÑO**

Iniciativa Spotlight en Argentina.

## **AÑO DE PUBLICACIÓN**

2021

Se autoriza la reproducción total o parcial de los textos aquí publicados, siempre y cuando no sean alterados, se asignen los créditos correspondientes y no sean utilizados con fines comerciales.

# **1. PRESENTACIÓN**

## **2. UNA MIRADA A LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES**

## **3. PROCESO PARA LA AUTOEVALUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES**

## **4. ANEXOS**

# 1. PRESENTACIÓN

Desde la Iniciativa Spotlight se promovió la construcción de esta Guía con el objetivo de ofrecer a las organizaciones de la sociedad civil (OSC), un instrumento claro y sencillo que contribuya con el fortalecimiento de sus capacidades institucionales.

Las OSC, especialmente las organizaciones de base comunitaria, tienen un rol clave en la ampliación del alcance de las políticas de eliminación de las violencias basadas en género. Se destaca el accionar en distintas comunidades con una densa red para detectar y acompañar casos de violencia; sensibilizar, difundir información y prevenir la violencia; integrar y visibilizar la voz de diferentes colectivos de la comunidad LGTBIQ+; promover la inclusión de mujeres rurales y mujeres de distintas comunidades indígenas, garantizando un principio activo de participación y no dejar a nadie atrás.

Para confeccionar la Guía se realizó una revisión amplia de las herramientas que existen en la actualidad y, en base al trabajo con organizaciones en la Argentina, se construyó una propuesta adaptada específicamente. Las herramientas existentes varían ampliamente en cuanto a la perspectiva de análisis de las capacidades organizacionales, su finalidad y los instrumentos y formas de evaluación.

En este caso, la Guía que se presenta está destinada a las personas que integran las organizaciones de modo de facilitar un proceso de autoevaluación y priorización interna de estrategias de fortalecimiento. Independientemente de este proceso de autoempoderamiento y fortalecimiento, las organizaciones pueden contar con el **apoyo de la comunidad de práctica de sociedad civil** para realizar un procedimiento conjunto y ampliar su alcance con miradas y recomendaciones externas.



## ¿Para qué sirve esta guía?

Permite un marco de análisis que facilita las reflexiones sobre la trayectoria y las actividades de la organización; provee un lenguaje común para discutir los principales desafíos; y sienta las bases para estrategias de fortalecimiento que puedan beneficiar a la comunidad de organizaciones vinculadas a la Iniciativa.

La Guía contiene el enfoque general de evaluación y dos anexos para facilitar su utilización en diversos contextos.

## 2. UNA MIRADA A LAS CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones de la sociedad civil, en sus diferentes formas y estructuras de funcionamiento, son actores centrales en el desarrollo de las comunidades. En este sentido, han cumplido un rol destacado en los procesos sociales y políticos orientados a la eliminación de las violencias basadas en género.

Al momento de desplegar sus acciones, las organizaciones ponen en marcha recursos y conocimientos que son fundamentales para la consecución de sus objetivos.

La autoreflexión sobre la vida interna y las capacidades de las organizaciones, ofrece la oportunidad de llevar adelante acciones de fortalecimiento que mejoren el impacto y la sostenibilidad de sus intervenciones.

Desde una visión amplia, se considera que las capacidades de las organizaciones se evidencian tanto en elementos organizativos internos como en su aptitud para llevar adelante acciones de articulación social e incidencia pública.

Para simplificar la presentación, la tabla 1, muestra las principales dimensiones, las categorías que las integran y los temas claves abarcados en el cuestionario de autoevaluación.

**Tabla 1. Estructura de análisis de las capacidades institucionales**

Dimensión	Sub-dimensión	Temas abarcados
<b>Características organizacionales</b>	Fines y objetivos de la organización	Grado de formalización y consistencia (formales, reales y latentes)
	Escala de la intervención	Alcance poblacional y cobertura territorial
	Recursos físicos	Características de la sede e infraestructura básica de servicios
	Recursos humanos	Cantidad, características, formas de vinculación Trayectorias individuales de sus integrantes
	Condición jurídica	Nivel de institucionalización y forma organizativa asumida
	Organización interna	Distribución interna de funciones y tareas Mecanismos de tomas de decisiones
	Planificación y actividades que despliega	Nivel de planificación y características de los instrumentos utilizados Características de las actividades desarrolladas por la organización
	Comunicación	Mecanismos de comunicación interna y externa
	Sostenibilidad financiera	Autonomía económica Estrategias de generación y búsqueda de fondos
	Rendición de cuentas	Antecedentes de rendición de cuentas (financiera y de actividades)
<b>Articulación social</b>	Reconocimiento social de la organización	Grado de inserción comunitaria Trayectoria de trabajo y vinculación en la comunidad
	Trabajo en Red	Antecedentes y características del trabajo en red
<b>Articulación política</b>	Vinculación	Relaciones con actores políticos y funcionarios/os
	Estrategias de incidencia	Tipos de acciones desplegadas Valoración de resultados e impactos conseguidos

La conjunción de estas tres grandes dimensiones, ofrece una mirada integradora de recursos, procesos, trayectorias y fines, anclando la reflexión a la realidad de cada organización.

La evaluación de las características organizacionales comienza con un análisis de los fines y objetivos de la organización. Esto no sólo favorece actualizar el debate sobre el propósito (la razón de ser) de la organización sino que pone en relación efectiva los productos o resultados buscados, con los recursos disponibles. Con claridad de objetivos, puede evaluarse la calidad de los procesos de planificación interna. Seguidamente, la planificación tiene una vinculación directa con las acciones de comunicación y sostenibilidad financiera. Una adecuada planificación facilita la producción de información y la discusión de las actividades en relación a su impacto en la comunidad.

Por otra parte, se entiende que las organizaciones no realizan su trabajo en soledad, lo hacen insertas en un espacio comunitario y político-institucional. El análisis de los procesos de articulación social y política ayuda a que las organizaciones evalúen qué consecuencias tienen en la definición e implementación de políticas públicas y cómo sus acciones repercuten en la vida de las poblaciones con quienes trabajan. Esto permite valorar los recursos intangibles de la organización y redefinir estrategias de trabajo en red y de aproximación al Estado.

# 3. PROCESO PARA LA AUTOEVALUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES

La aplicación del proceso de autoevaluación requiere de diferentes instancias y actividades. Sin embargo, la Guía debe ser leída como un instrumento flexible que puede ser adaptado en función del contexto particular en que se implementa. Esta adaptación ayuda a asegurar que los temas abordados sean relevantes y útiles para la organización.

En este sentido, la riqueza principal de la Guía radica en el proceso en sí. La posibilidad de encontrar un momento de reflexión interna, promoviendo la participación y la pluralidad de miradas, ofrece una oportunidad única para comprender las debilidades y fortalezas de la organización.

### Beneficios adicionales



Promueve que la organización no pierda nunca de vista su razón de ser, los problemas que busca solucionar.



Genera información cualitativa orientada al aprendizaje y la mejora institucional.



Permite reflexionar de forma crítica sobre las estrategias de transformación comunitaria.

## PASOS



### PASO 1

Reunir al equipo de trabajo



### PASO 2

Completar el cuestionario de autoevaluación



### PASO 3

Priorizar problemas



### PASO 4

Definir una estrategia de fortalecimiento



### PASO 5

Validar la estrategia y/o solicitar ayuda





## PASO 1

### Reunir al equipo de trabajo

Realizar una convocatoria amplia del equipo que trabaja habitualmente en la organización, cualquiera sea su modalidad de contratación, definiendo un horario y condiciones para llevar adelante el proceso de autoevaluación. Es conveniente que una de las personas actúe como moderadora a fin de administrar la palabra y el uso del tiempo. Puede ser alguien reconocida/o al interior de la organización o externa pero legitimada por las/os diferentes referentes. Se espera que contribuya a ordenar el trabajo y facilitar el diálogo entre las/os participantes, garantizando que todas las personas convocadas puedan participar, que opinen libremente, que se realicen todas las actividades y se registren los resultados.



## PASO 2

### Completar el cuestionario de autoevaluación

El cuestionario de autoevaluación (Anexo 1) aborda los componentes principales (Tabla 1) para avanzar en un diagnóstico integral. Es importante registrar las diferentes opiniones que se expresan en todos los puntos. El ejercicio puede repetirse en el futuro, y contar con los antecedentes constituye un recurso fundamental. Para lograr un debate más profundo y fructífero se recomienda que se comparta con anticipación el cuestionario a todas las personas involucradas.



## PASO 3

### Priorizar problemas

Luego de la autoevaluación, el siguiente paso consiste en extraer los principales problemas de la organización y asignar el nivel de gravedad y prioridad de los mismos.

Al final de cada sección del cuestionario de autoevaluación existe un espacio para registrar, en función del autodiagnóstico, los problemas emergentes. Es importante registrar todos los problemas percibidos por las distintas personas participantes, aunque luego no sean considerados como significativos.

La tabla acompañada como Anexo 2, contiene las dimensiones y una grilla simplificada y estructurada para facilitar el proceso de ponderación. En ocasiones, la priorización resulta compleja debido a las diferencias de percepción, por ello se recomienda seguir un procedimiento sencillo que contempla dos cuestiones:

- **La gravedad**  
Es decir, el grado en que el problema puede perjudicar a la organización y su estrategia de intervención si no se resuelve.
- **La prioridad o urgencia**  
Vinculado al tiempo que podría subsistir el problema sin que sea irreversible para la organización o la comunidad en la que se inserta.



#### PASO 4

Definir una estrategia de fortalecimiento

En una nueva sesión de trabajo, con los pasos 2 y 3 completos, puede programarse una estrategia que detalle los objetivos, actividades necesarias y responsables para fortalecer las capacidades de la organización. La estrategia de fortalecimiento debe ser consistente con la priorización de los problemas.



#### PASO 5

Validar la estrategia y/o solicitar ayuda

Si la organización se encuentra integrada con otras a partir de un trabajo en red, es posible llevar adelante un proceso de validación de los pasos anteriores. Las miradas externas son muy útiles para ampliar el diagnóstico y los posibles cursos de acción para solucionar los problemas. Asimismo, recurrir a otras personas u organizaciones puede ser clave para definir acciones viables.



### Organizaciones financiadoras, proyectos orientados a igualdad de género y/o eliminación de violencias contra las mujeres


- Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer  
<https://www.unwomen.org/es/trust-funds/un-trust-fund-to-end-violence-against-women>
- Fondo Global de Mujeres  
<https://www.globalfundforwomen.org/informacion-para-solicitantes/?lang=es>
- Gobierno de Argentina "Programa Producir"  
[https://www.argentina.gob.ar/generos/plan\\_nacional\\_de\\_accion\\_-contra\\_las\\_violencias\\_por\\_motivos\\_de\\_genero/programa-producir](https://www.argentina.gob.ar/generos/plan_nacional_de_accion_-contra_las_violencias_por_motivos_de_genero/programa-producir)
- Gobierno de Argentina "Programa Articular"  
[https://www.argentina.gob.ar/generos/plan\\_nacional\\_de\\_accion\\_-contra\\_las\\_violencias\\_por\\_motivos\\_de\\_genero/programa-articular](https://www.argentina.gob.ar/generos/plan_nacional_de_accion_-contra_las_violencias_por_motivos_de_genero/programa-articular)
- Guía de recursos para organizaciones sociales y comunitarias del Ministerio de las Mujeres, Géneros y Diversidad  
<https://editorial.mingeneros.gob.ar:8080/xmlui/handle/123456789/33>
- Fondo de Mujeres del Sur  
<https://www.mujeresdelsur.org/>
- Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo  
<https://www.awid.org/es/las-%C3%A1reas-prioritarias/financiamiento-de-los-movimientos-feministas>
- Fondo de acción urgente  
<https://fondoaccionurgente.org.co/es/que-hacemos/apoyos-de-respuesta-rapida/>



## Otras organizaciones financiadoras

- Civicus  
<https://civicus.org/explorador/>
- Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI)  
<https://raci.org.ar/>
- Comisión Europea  
[https://ec.europa.eu/international-partnerships/funding/looking-for-funding\\_es](https://ec.europa.eu/international-partnerships/funding/looking-for-funding_es)

## Otros recursos elaborados por la Iniciativa Spotlight que pueden resultar de utilidad para el fortalecimiento de las OSC:

-  SpotlightLAB- Las organizaciones de la sociedad civil y el trabajo en prevención y atención a nivel territorial  
<https://sinviolenciasdegenero.ar/produccion/spotlightlab-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-y-el-trabajo-en-prevencion-y-atencion-a-nivel-territorial/>
- Protocolo ante casos de violencia de género. Frente de géneros La Poderosa  
<https://sinviolenciasdegenero.ar/produccion/protocolo-ante-casos-de-violencia-de-genero-frente-de-generos-la-poderosa/>
- Materiales para la capacitación en temas vinculados con las violencias basadas en el género  
<https://sinviolenciasdegenero.ar/produccion/materiales-para-la-capacitacion-en-temas-vinculados-con-las-violencias-basadas-en-el-genero/>
- Respuestas de las instituciones encargadas del abordaje de las Violencias Basadas en el Género (VBG) en contexto de pandemia por Covid-19  
<https://sinviolenciasdegenero.ar/produccion/respuestas-de-las-instituciones-encargadas-del-abordaje-de-las-violencias-basadas-en-el-genero-vbg-en-contexto-de-pandemia-por-covid-19/>

- Diálogos urgentes frente a las violencias. Reconstrucción y sistematización de la experiencia “Mesas de diálogo con organizaciones sociales”  
<https://sinviolenciasdegenero.ar/produccion/dialogos-urgentes-frente-a-las-violencias-reconstruccion-y-sistematizacion-de-la-experiencia-mesas-de-dialogo-con-organizaciones-sociales/>
- Taller virtual: búsqueda de fondos. Recursos para los activismos. Saberes y experiencias en las estrategias de movilización de recursos.  
<https://sinviolenciasdegenero.ar/produccion/taller-virtual-busqueda-de-fondos-recursos-para-los-activismos-saberes-y-experiencias-en-las-estrategias-de-movilizacion-de-recursos/>
- Material de capacitación: Activismos contra las violencias de género con perspectiva de discapacidad  
<https://sinviolenciasdegenero.ar/produccion/material-de-capacitacion-activismos-contra-las-violencias-de-genero-con-perspectiva-de-discapacidad/>

## **4.** ANEXOS

# ANEXO 1 CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES



El objetivo del cuestionario es orientar la autorreflexión y facilitar un diagnóstico participativo de las capacidades y recursos de la organización. Se recuerda que la Guía debe ser leída como un instrumento flexible que puede ser adaptado en función del contexto particular en que se implementa.

## A. Estructura de análisis de las capacidades institucionales

### A.1. OBJETIVOS Y ORGANIZACIÓN INTERNA

¿Cuándo se creó la organización? ¿Con qué finalidad? ¿Existe una definición formal de los objetivos de la organización? Si existen ¿Son adecuados al momento actual de la organización?

¿Qué alcance poblacional y/o territorial tiene la organización?

¿Cómo se organizan internamente para distribuir el trabajo? ¿Existen diferentes roles/funciones entre las personas que integran la organización? ¿Es adecuada esa organización interna?

¿Tienen personería jurídica? Si la tienen ¿bajo qué figura? ¿Les resulta conveniente? ¿Tienen la documentación al día? ¿Cuáles son las principales dificultades para sostener la personería? Si no la tienen ¿es una limitante para las actividades/objetivos de la organización?

¿Realizan actividades de capacitación interna? ¿Sobre qué temas? ¿Es suficiente?

¿Con qué periodicidad se reúnen? ¿Qué temas se discuten en las reuniones? ¿Los encuentros son suficientes y significativos?

En función de las respuestas en esta sección, listar los problemas que se detectan.

.....

.....

.....

## A.2. PLANIFICACIÓN Y ACTIVIDADES QUE DESPLIEGA

¿Realizan procesos de planificación? Si lo realizan ¿Con qué alcance y con qué frecuencia? ¿La planificación de la organización les resulta de utilidad? ¿De qué forma se podría mejorar? Si no lo realizan ¿consideran que sería necesario para mejorar las actividades que realizan?

¿Cuáles son las principales actividades de la organización? ¿Siempre realizaron esas actividades? ¿Son suficientes/ade cuadas para el cumplimiento de los objetivos? ¿Qué actividades se podrían mejorar? ¿De qué forma?

En función de las respuestas en esta sección, listar los problemas que se detectan.

.....

.....

.....

## A.3. RECURSOS FÍSICOS

¿La organización tiene una sede? Si tiene ¿es propia? ¿Qué características tiene? ¿Considera que es adecuada para las actividades que realizan? ¿Cómo podría mejorarse?

Si no tiene sede ¿es esencial/prioritaria para el desarrollo de las actividades de la organización?

En función de las respuestas en esta sección, listar los problemas que se detectan.

.....

.....

.....



#### A.4. RECURSOS HUMANOS

¿Cómo podría caracterizar a las personas que integran la organización? ¿Tienen personal rentado? Si lo tiene, ¿qué cuestiones (salarios / capacitación / dedicación) se podrían mejorar?

¿Participan voluntarios/as en la organización? Si participan ¿qué valoración realiza de su trabajo? ¿Cómo se podría mejorar el trabajo voluntario?

En función de las respuestas en esta sección, listar los problemas que se detectan.

.....

.....

.....

#### A.5. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

¿Cómo se financian las actividades de la organización (recursos propios / recursos públicos / recursos del sector privado / fondos internacionales)? ¿Cómo se distribuyen los ingresos (proporción por fuentes)? ¿Los recursos son suficientes?

¿Cómo se organizan para la búsqueda de fondos? ¿Cuáles son las principales dificultades? ¿Qué se podría mejorar?

¿Hacen presupuestos para la organización o estimaciones por proyectos? ¿Tienen dificultades para preparar estos presupuestos?

¿Realizan actividades de rendición de cuentas? Si lo hacen ¿A quién/es rinden cuentas (donantes, beneficiarios, miembros)? ¿Es una rendición exclusivamente financiera o también de actividades? ¿Qué dificultades existen para rendir cuentas? ¿Cómo se podría mejorar?

En función de las respuestas en esta sección, listar los problemas que se detectan.

.....

.....

.....

## A.6. COMUNICACIÓN

¿Cómo se comunican internamente los miembros del equipo? ¿Existen dificultades para la comunicación interna? ¿Cómo se podría mejorar?

¿La organización genera y/o difunde información? ¿De qué tipo? ¿Entre quiénes la difunden (miembros, comunidad en general...)? ¿Mediante qué mecanismos? ¿Cómo se podría mejorar la comunicación de las actividades que realiza la organización?

En función de las respuestas en esta sección, listar los problemas que se detectan.

.....

.....

.....

## B. ARTICULACIÓN SOCIAL

Inserción comunitaria. ¿Siempre trabajaron en el mismo lugar o la organización fue ampliando su alcance? ¿Trabajan con otras organizaciones en el territorio? ¿Los miembros de la organización pertenecen a la misma zona? ¿Qué desafíos siguen abiertos para el trabajo en la comunidad?

¿Pertenecen a alguna red de organizaciones? Si no pertenece ¿por qué motivo? ¿Sería conveniente para la organización?

Si pertenece ¿cómo llegaron a formar parte? ¿Es una red formal o informal? ¿Cómo se organizan? ¿Qué actividades realizan? ¿Cómo podría mejorarse el trabajo en red?

En función de las respuestas en esta sección, listar los problemas que se detectan.

.....

.....

.....

## C. ARTICULACIÓN POLÍTICA

¿Su organización tiene algún tipo de relación con actores o instituciones gubernamentales? Si no tiene relación ¿por qué no? ¿Sería conveniente para los objetivos de la organización hacerlo? Si tiene relación ¿Cómo es la relación? ¿Qué beneficios genera a la organización? ¿De qué manera podría mejorarse?

¿Su organización participa en el diseño, la implementación o el control de políticas públicas? Si no participa ¿por qué considera que no lo hace? ¿Sería conveniente para los objetivos de la organización hacerlo? Si participa ¿Cómo evalúa esta participación? ¿De qué manera podría mejorarse?

En función de las respuestas en esta sección, listar los problemas que se detectan.

.....

.....

.....

## D. NECESIDADES / EXPECTATIVAS

*En esta sección final del cuestionario de autoevaluación, se espera que se realice un balance de los puntos anteriores y se analicen las principales fortalezas de la organización y las principales debilidades y necesidades. Este ejercicio será de utilidad para trabajar la priorización final y el diseño de la estrategia de mejora.*

¿Cuáles son los principales recursos (materiales / simbólicos / sociales, etc) y fortalezas de la organización?

¿Cuáles son las principales debilidades y necesidades?

# ANEXO 2 ASIGNACIÓN DEL NIVEL DE GRAVEDAD Y PRIORIDAD DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS

Dimensión	Sub-dimensión	Principales problemas identificados	Nivel de gravedad <sup>1</sup>					Prioridad (alta, media o baja)
			1	2	3	4	5	
<b>Características organizacionales</b>	Fines y objetivos de la organización	.....						
	Escala de la intervención	.....						
	Recursos físicos	.....						
	Recursos humanos	.....						
	Condición jurídica	.....						
	Organización interna	.....						
	Planificación y actividades que despliega	.....						
	Comunicación	.....						
	Sostenibilidad financiera	.....						
	Rendición de cuentas	.....						
<b>Articulación social</b>	Reconocimiento social de la organización	.....						
	Trabajo en Red	.....						
<b>Articulación política</b>	Vinculación	.....						
	Estrategias de incidencia	.....						

<sup>1</sup> El número 1 constituye el nivel de gravedad más alto

**La Iniciativa Spotlight es una alianza global y multi-anual entre la Unión Europea y las Naciones Unidas para eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas para 2030.** Es el esfuerzo específico más grande del mundo para poner fin a todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas.

Lanzada con un compromiso de financiación inicial de 500 millones de euros de la Unión Europea, representa un esfuerzo global sin precedentes para invertir en la igualdad de género para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La Iniciativa Spotlight está demostrando que una inversión significativa, concertada e integral en la igualdad de género y el fin de la violencia puede marcar una diferencia transformadora en las vidas de mujeres y niñas.

**Materiales de gestión de conocimiento:**

<https://sinviolenciasdegenero.ar/>

**Correo contacto:** [spotlightargentina@one.un.org](mailto:spotlightargentina@one.un.org)

**@IniciativaSpotlight / @SpotlightAmLat**

[www.spotlightinitiative.org/argentina](http://www.spotlightinitiative.org/argentina)

 [@SpotlightAmLat](https://twitter.com/SpotlightAmLat)

 [@IniciativaSpotlight](https://www.facebook.com/IniciativaSpotlight)

[www.spotlightinitiative.org/argentina](http://www.spotlightinitiative.org/argentina)

**Iniciativa Spotlight (2021). Todos los derechos reservados.**



**Iniciativa  
Spotlight**

