



# Herramienta para evaluar la capacidad de un movimiento social

Actualizado Abril de 2018

## Contenidos

¿Qué es la herramienta para evaluar la capacidad de un movimiento social? .....	2
¿Cómo fue creada esta herramienta? .....	2
¿Cómo funciona esta herramienta? .....	3
Sección 1: Instrucciones para la organización líder .....	4
Sección 2. Preguntas frecuentes .....	7
Herramienta para evaluar la capacidad de un movimiento social .....	8
Guía para el debate .....	15

# Herramienta para evaluar la capacidad de un movimiento social

## ¿Qué es la herramienta para evaluar la capacidad de un movimiento social?

Las investigaciones demuestran que los movimientos sociales que cuentan con una base amplia son más efectivos para crear y sostener transformaciones sociales de largo plazo. A los fines de apoyar la construcción de movimientos es importante para las y los actores de los mismos –incluidas/os financiadoras/es, ONGs, activistas y redes- desarrollar una comprensión común sobre sus fortalezas, necesidades y prioridades. La herramienta para evaluar la capacidad de un movimiento social está diseñada para involucrar a múltiples interesadas/os en la evaluación colectiva de la capacidad de su movimiento. Las y los actores del mismo pueden utilizar los resultados de la evaluación para fomentar el debate sobre cómo enfrentar los desafíos y avanzar como movimiento. Esta herramienta también puede ser usada como una herramienta de planificación y medición del progreso de un movimiento durante un período determinado de tiempo.

## ¿Cómo fue creada esta herramienta?

El Fondo Global de Mujeres adoptó la definición de movimiento creada por la académica y activista feminista, Srilatha Batliwala, quien sostiene que un movimiento es “un conjunto de personas organizado con el propósito de crear un cambio en su situación, siguiendo una agenda política común mediante la acción colectiva” (Batliwala, 2008). A partir de la revisión bibliográfica y de nuestra propia experiencia apoyando el movimiento global por los derechos de las mujeres, hemos identificado varios componentes clave que comparten los movimientos fuertes hacia un cambio social progresivo. Estos son (1) una fuerte base comunitaria, (2) un liderazgo sólido, (3) fuertes alianzas, (4) una agenda política colectiva, (5) el uso de múltiples estrategias, (6) una estructura de apoyo y (7) una fuerte capacidad colectiva para garantizar la protección y seguridad de las defensoras de los derechos humanos.<sup>1</sup>

Hemos aprendido además, que los movimientos sociales se encuentran en diferentes niveles de desarrollo los cuales van desde la emergencia y la integración, hasta su maduración y decadencia o estancamiento, y que a su vez, los movimientos en cada una de sus fases tienen distintas necesidades de capacitación y requieren diferentes tipos de apoyos.<sup>2</sup>

A través de la medición de las apreciaciones de las y los participantes sobre este aspecto, la herramienta permite a las y los actores del movimiento avanzar en la comprensión de las fortalezas y retos del mismo e identificar prioridades.

---

<sup>1</sup> Klugman, 2011; Batliwala, 2008; Masters y Osborn, 2010; Pastor y Ortiz, 2009

<sup>2</sup> The New World Foundation, 2003

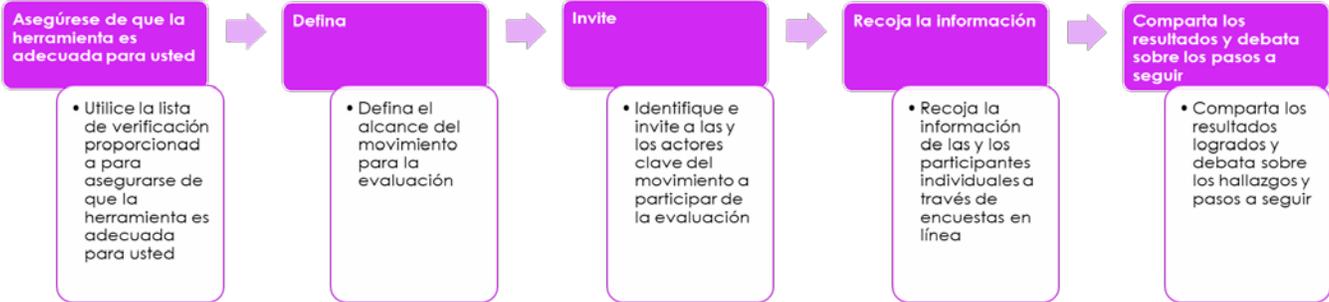
En 2017, llevamos adelante un estudio piloto con cinco movimientos nacionales y uno regional.<sup>3</sup> La presente versión incluye las lecciones aprendidas de aquellas experiencias así como también las devoluciones de las y los participantes y otras/os evaluadoras/es. La herramienta está disponible en inglés, francés, árabe, español y ruso.

### ¿Cómo funciona esta herramienta?

La herramienta para evaluar la capacidad de un movimiento social consiste en una serie de preguntas para recolectar información sobre la experiencia y apreciaciones de las y los participantes del movimiento que están evaluando. Dado que los resultados se basan en una valoración subjetiva y dependen del contexto local, recomendamos utilizar los resultados como punto de partida para la conversación y como marco para el debate. La herramienta para evaluar la capacidad de un movimiento social está organizada en las siguientes secciones:

- Siete características clave del movimiento
- Fortaleza, retos y prioridades
- Fase del movimiento
- Papel en el movimiento

El proceso de evaluación incluye cinco pasos clave, los cuales se explican en el gráfico que sigue.



La organización líder es responsable de identificar el movimiento a ser evaluado, invitar a las personas involucradas en el movimiento a participar en la evaluación, compartir los resultados logrados con las y los participantes para el debate luego de finalizada la evaluación.

<sup>3</sup> Por ejemplo, hemos apoyado al Fondo de Mujeres Ucranianas para que aliente a las organizaciones y activistas por los derechos de las mujeres a utilizar la herramienta para identificar fortalezas, retos y prioridades del movimiento de mujeres en Ucrania. También nos hemos asociado con CARE internacional en América Latina y el Caribe para evaluar las capacidades del movimiento de trabajadoras domésticas en Colombia. Otros movimientos incluidos en el piloto fueron los movimientos por los derechos de las mujeres de la India, Nepal y Bangladesh, y Mujeres defensoras de la tierra en Mesoamérica.

## Sección1: Instrucciones para la organización líder

El primer paso es identificar a la organización líder para esta evaluación. Puede ser su organización o cualquier otra organización del movimiento que cuente con una buena posición dentro del mismo, y que sea capaz de movilizar y organizar las/los participantes. La organización líder es responsable de las siguientes tareas:

- 1.1 Asegurarse de que es la herramienta adecuada para ustedes
- 1.2 Identificar el movimiento a ser evaluado
- 1.3 Invitar a las y los involucradas/os en el movimiento a participar en la evaluación
- 1.4 Apoyar la recolección de información
- 1.5 Compartir los resultados logrados, coordinar el debate sobre los hallazgos y los pasos a seguir.

### 1.1 Asegurarse de que la herramienta es adecuada para ustedes

**Utilicen esta herramienta si el movimiento que quieren evaluar cumple con los siguientes criterios:**

- El movimiento está conformado por un conjunto organizado de personas y organizaciones dedicadas a la transformación de sus situaciones por medio del seguimiento de una agenda política común y a través de la acción colectiva.
- Estas personas y organizaciones reconocen la existencia del movimiento y se identifican a sí mismas como parte del mismo.
- Los beneficios potenciales de la participación de estas personas y organizaciones en la evaluación del movimiento superan los potenciales riesgos (seguridad física y digital, conflicto interno/externo, u otros obstáculos)
- En tanto líderes, su organización es capaz de contactar e involucrar a otras/os actoras/es del movimiento en la evaluación

**Esta no es la herramienta adecuada para ustedes...**

- Si desean evaluar una organización, campaña, coalición o red (existen otras herramientas diseñadas para ese objetivo)
- Si las personas y organizaciones a las que quieren involucrar no se identifican a sí mismas como parte del movimiento
- Si los riesgos potenciales de involucrar a estas personas y organizaciones en la evaluación del movimiento superan a los beneficios potenciales
- Si su organización posee interacciones/conexiones limitadas con otras personas integrantes de movimiento que quiere evaluar

### 1.2 Identificar el movimiento a ser evaluado:

**Cuanto más específica sea la definición, mejor será**

De acuerdo a nuestra experiencia, ofrecer una descripción clara y específica del movimiento al inicio de la evaluación, ayuda a establecer una referencia común para todas las personas que participan, lo cual derivará en resultados más certeros y útiles. Recomendamos definir el

movimiento mediante la descripción de una temática, población, meta particular, y/o un claro alcance geográfico, por ejemplo, el movimiento LGBTQI en Turquía o el movimiento por el aborto seguro y legal en Argentina.

Reconocemos que puede resultar un desafío definir un movimiento dado que estos tienden a evolucionar de manera orgánica, que carecen de estructuras o membresías formales, y que a su vez están en constante cambio. Sin embargo, a los fines de garantizar que las y los participantes provean información sobre el mismo movimiento, la organización líder debería articular la definición del movimiento tan claro como sea posible. Las personas involucradas y actoras/es de movimientos pueden encontrarse en la intersección de múltiples movimientos y una buena definición del mismo ayuda a garantizar que las y los participantes entienden cuál es movimiento que están evaluando.

### **Las conversaciones con las y los actores del movimiento pueden ayudar**

Además, recomendamos especialmente que la organización líder mantenga una conversación con las y los actores del movimiento acerca del modo en que se define su movimiento particular. No queremos presuponer que todo el mundo tiene la misma comprensión del movimiento, y conversar en primer lugar con algunas/os representantes puede ayudar a garantizar que todas/os están evaluando el mismo movimiento.

### **1.3 Invitar a las y los involucradas/os a participar**

#### **La diversidad de voces es importante**

Puesto que los movimientos sociales están compuestos de una diversidad de actoras/es, recomendamos que la organización líder invite a personas y organizaciones que representen diferentes perspectivas, y que a su vez desempeñen papeles diferentes dentro del movimiento. Esto incluye a líderes del movimiento, organizaciones de base y de la sociedad civil, activistas, ONGs, académicas/os, expertas/os en movimientos, financiadores, etc. El grupo debería también incluir poblaciones marginadas u otras/os actoras/es de los márgenes del movimiento o de intersecciones con otros movimientos. Recomendamos, especialmente, garantizar que la evaluación incluya perspectivas de otros grupos auto-organizados y que representan a las personas más afectadas por las problemáticas abordadas por el movimiento.

La diversidad de perspectivas debería además considerar las diferencias generacionales. Ya que podrían existir diferencias entre las generaciones mayores y jóvenes de activistas, entre las organizaciones más establecidas y las más recientes, o entre activistas veteranos y las/los recién llegados al movimiento.

### **El número de participantes a invitar depende del tamaño del movimiento**

Además de la diversidad del grupo seleccionado de participantes, el número de personas encuestadas también es importante – cuantas más personas encuestadas de cada grupo involucrado participen, más fiables y representativos serán los resultados. La cantidad de participantes a invitar depende de cuán grande sea movimiento. Para ello, se puede utilizar esta [calculadora del tamaño de muestra en línea](#) como una ayuda para establecer un número apropiado. Dado que es probable que no todas las personas invitadas decidan participar, recomendamos que invite al menos un 150% o 200% del número personas a encuestar. La participación debe ser siempre voluntaria.

### **Utilice referencias para ampliar el alcance**

A menudo la organización líder no conoce a todas/os las/os actoras/es de un movimiento específico. Hemos descubierto, que una buena manera de ampliar el alcance en cuanto a cantidad y mayor diversidad de grupos de encuestadas/os, es pedirles a las y los actores del movimiento que nos informen sobre quienes quisieran participar y de este modo recomendar a sus asociadas/os u otras personas involucradas.

## **1.4 Recolección de información**

### **Recolección de respuestas individuales en línea**

La organización líder invitará a las/los participantes y les enviará el enlace de la herramienta en un sitio seguro de internet para su evaluación particular. Recomendamos dar a las/los participantes al menos dos semanas para completar la evaluación en línea, pero no más de 4 semanas. La organización líder monitoreará el índice de respuesta y dará seguimiento a participantes específicos para completar la evaluación.

Es importante para la organización líder remarcarle a las personas que están evaluando el movimiento en sí mismo, y no a su organización o el papel de su organización en el movimiento. La organización líder debería estar disponible para responder cualquier consulta que pudieran tener las y los participantes durante el proceso de evaluación.

Si su organización estuviera interesada en realizar la evaluación durante una reunión o convocatoria con las y los participantes de manera presencial, recomendamos que utilice la guía para el debate incluida en este documento a los fines de facilitar el mismo.

## **1.5 Compartir los resultados, y debatir sobre los hallazgos y pasos a seguir**

Una vez que las y los participantes hayan completado la evaluación, la organización líder analizará la información y compartirá los resultados finales con las personas participantes. Por favor contacte al Fondo Global de Mujeres para obtener el modelo de análisis y la metodología. Recomendamos enfáticamente a la organización líder facilitar un grupo de debate presencial sobre los resultados y las medidas de acción.

## Sección 2. Preguntas frecuentes

### ¿Puedo utilizar los resultados de la evaluación para comparar movimientos?

Si bien la herramienta utiliza un sistema de calificación, la puntuación no está diseñada para realizar comparaciones entre movimientos, sino más bien como punto de partida para la conversación y como marco para el debate. Realmente reconocemos oportunidades para conversar entre aquellos movimientos que quieren aprender de las fortalezas y retos de otros movimientos, pero no alentamos a realizar una comparación directa entre movimientos basándose en los resultados puesto que los mismos se basan en una evaluación subjetiva y depende del contexto local.

### ¿Es mejor completar la evaluación de manera grupal o individual?

Cualquier método es correcto. Si bien alentamos a las personas a realizar la encuesta individualmente para luego reunirse a debatir los hallazgos, también reconocemos el valor de debatir sobre las preguntas de manera grupal mientras se completa la evaluación. Durante la encuesta, las personas encuestadas serán interrogadas sobre si están enviando respuestas individuales o colectivas resultantes de un debate grupal.

### ¿Pueden las personas encuestadas invitar a otras personas y/o organizaciones que también forman parte del movimiento a participar de la evaluación?

Sí. Durante la encuesta, las y los encuestadas/os tendrán la oportunidad de compartir nombres e información de contacto de personas y organizaciones a las cuales quisieran recomendar. Además, la organización líder puede enviar una invitación para la encuesta en línea.

### ¿El Fondo Global de Mujeres ofrece alguna asistencia técnica si estuviéramos interesadas/os en utilizar esta herramienta?

Debido a nuestra capacidad limitada de personal, no estamos en condiciones de ofrecer asistencia técnica a todas las organizaciones interesadas en el uso de la herramienta. Por favor contáctenos vía correo electrónico a [mcat@globalfundforwomen.org](mailto:mcat@globalfundforwomen.org) y bríndenos una breve descripción del movimiento que desearía evaluar, como planea usar los resultados, y su papel en el movimiento.

### Tengo alguna devolución sobre la herramienta ¿a quién debería contactar?

Apreciaríamos mucho todo tipo de devolución que pudiera hacer sobre la herramienta. ¿Fue útil para usted? ¿Tiene ideas para mejorarla? Por favor comparta sus comentarios y sugerencias directamente con el Fondo Global de Mujeres enviando un correo electrónico a [mcat@globalfundforwomen.org](mailto:mcat@globalfundforwomen.org).



## Herramienta para evaluar la capacidad de un movimiento social

### PARTE 1: IDENTIFICAR EL/LOS MOVIMIENTO(S)

1. Por favor identifique el/los movimiento(s) social(es) del (los) que forma parte y describa cada uno de estos en términos de geografía, temática y/o identidad (por ejemplo, el movimiento LGBTQI en Turquía).

2. ¿Cómo define un movimiento social?

3. En este ejercicio, quisiéramos enfocarnos en el movimiento \_\_\_\_\_. Por favor responda las siguientes preguntas acerca del movimiento.

## PARTE 2: EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD DEL MOVIMIENTO

Por favor responda las siguientes afirmaciones acerca del movimiento \_\_\_\_\_ utilizando la escala proporcionada. Toma en cuenta de que no estamos preguntando acerca de su organización o de su papel en el movimiento sino sobre su opinión del movimiento en su totalidad.

<b>¿En qué medida cada afirmación describe al movimiento?</b> <b>1=en absoluto; 2=un poco; 3=en cierto modo; 4=bastante; 5=mucho; 0=no sé</b>	
<b>1. Una base fuerte, constante y diversa</b>	
1.1 La membresía del movimiento representa poblaciones principalmente afectadas por la problemática.	
1.2 Las y los participantes en el movimiento representan diversas poblaciones.	
1.3 Existe una masa crítica de personas que desean y están listas para actuar en apoyo al movimiento.	
1.4 Existe una variedad de oportunidades para las personas de participar del movimiento.	
1.5 Las personas más afectadas por la problemática hablan por sí mismas, lideran a otras en la comunidad, y se apropian del proceso de cambio.	
<b>2. Liderazgo diverso e inclusivo de las nuevas generaciones de líderes</b>	
2.1 La contribución de las/los jóvenes líderes es reconocida por las/los miembros del movimiento.	
2.2 Las y los líderes de diferentes generaciones intercambian ideas, capacidades, y/o conocimientos y colaboran entre sí.	
2.3 Existe(n) mecanismo(s) claro(s) para desarrollar y apoyar a nuevas/os líderes, incluyendo a las nuevas generaciones de líderes y a líderes de las comunidades más afectadas por las problemáticas.	
2.4 El liderazgo del movimiento está abierto a las necesidades y demandas de sus miembros y las/los integra en las agendas del movimiento.	
<b>3. Colaboración sólida hacia dentro del movimiento y con otros movimientos aliados</b>	
3.1 Existe una colaboración sólida entre los grupos que integran el movimiento.	
3.2 Los grupos que integran el movimiento se movilizan activamente para contactar e involucrar a grupos informales (por ejemplo, grupos que no están legalmente constituidos o grupos que no poseen una estructura formal) tales como los colectivos de mujeres, grupos de auto-ayuda, grupos de estudiantes, etc.	
3.3 Existe un fuerte compromiso y apoyo por parte de otros movimientos aliados.	
3.4 Los grupos integrantes del movimiento están participando activamente en espacios clave para otras problemáticas de justicia social y derechos humanos.	
<b>4. Agenda política colectiva compartida</b>	
4.1 El movimiento tiene objetivos y una visión claros a largo plazo.	
4.2 El movimiento tiene una serie de prioridades políticas claras a corto plazo.	
4.3 Existe una comprensión compartida de los problemas.	
4.4 Existe una comprensión compartida de las soluciones potenciales para los problemas.	
4.5 Cuando surgen nuevas oportunidades, las/los miembros del movimiento responden con rapidez y de manera coordinada.	
4.6 El movimiento es efectivo en el (re)planteamiento y comunicación de sus problemáticas dentro del movimiento y más allá del movimiento.	

<b>5. Uso de estrategias múltiples que se refuerzan mutuamente</b>	
5.1 Personas y grupos utilizan diversas estrategias para promover la agenda del movimiento. Estas estrategias pueden incluir la movilización de las bases, prestación de servicios, sensibilización del público, análisis político, incidencia política, cabildeo, litigio, investigación, etc.	
5.2 Personas y grupos utilizan diferentes estrategias para apoyar la agenda del movimiento de manera coordinada.	
5.3 Existe un esfuerzo coordinado para generar evidencia a los fines de orientar el desarrollo de estrategias.	
5.4 El movimiento es efectivo en el uso de tecnologías apropiadas y medios para comunicarse con diferentes audiencias.	
<b>6. Infraestructura de apoyo sólida que incluye organizaciones centrales fuertes, estructuras efectivas de toma de decisiones y sistemas de comunicación efectivos.</b>	
6.1 Existen suficientes oportunidades para los grupos de reunirse para el aprendizaje mutuo y planificar conjuntamente.	
6.2 Existen organizaciones y coaliciones reconocidas que coordinan y se comunican de manera efectiva con las/los miembros del movimiento.	
6.3 Existen organizaciones y coaliciones reconocidas que ofrecen apoyo apropiado en el desarrollo de capacidades para las organizaciones pequeñas cuando estas lo necesitan.	
6.4 Existe un mecanismo efectivo para la toma de decisiones en el movimiento.	
6.5 Existen oportunidades para las y los actores del movimiento para debatir sobre los éxitos y desafíos de manera abierta y honesta.	
<b>7. Fuertes capacidades colectivas de las/los defensoras/es de derechos humanos y sus organizaciones para garantizar su protección y seguridad</b>	
7.1 Existen mecanismos que permiten responder de manera apropiada e inmediata para enfrentar la violencia contra las defensoras y defensores de derechos humanos.	
7.2 El grupo o red de la que participo tiene planes y estrategias para garantizar la seguridad física de sus miembros (incluyendo espacios/eventos públicos, lugares de trabajo, y sus hogares).	
7.3 El grupo o red de la que participo tiene planes y estrategias para garantizar la seguridad digital.	
7.4 El grupo o red de la que participo tiene planes y estrategias que incluyen medidas de auto-cuidado.	

**PARTE 3: PRIORIDADES DEL MOVIMIENTO Y FASE DEL MOVIMIENTO**

Basándose en el puntaje promedio para cada dimensión, por favor responda las siguientes preguntas

1. ¿Cuál de las siguientes categorías usted considera como fortaleza(s) de su movimiento y cuáles las considera reto(s) para el mismo?

Dimensión	Fortaleza o Reto
1. Una base fuerte, constante y diversa	<input type="radio"/> Fortaleza <input type="radio"/> Reto
2. Liderazgo diverso que incluye a las futuras generaciones de líderes	<input type="radio"/> Fortaleza <input type="radio"/> Reto
3. Colaboración sólida entre los grupos de mujeres y otros grupos aliados	<input type="radio"/> Fortaleza <input type="radio"/> Reto
4. Agenda política colectiva compartida	<input type="radio"/> Fortaleza <input type="radio"/> Reto
5. Uso de estrategias múltiples que se refuerzan mutuamente	<input type="radio"/> Fortaleza <input type="radio"/> Reto
6. Infraestructura de apoyo fuerte que incluye organizaciones centrales, estructura de toma de decisión efectivas y sistemas de comunicación efectivos	<input type="radio"/> Fortaleza <input type="radio"/> Reto
7. Capacidades colectivas fuertes de las/los defensoras/es de derechos humanos y sus organizaciones para garantizar su protección y seguridad	<input type="radio"/> Fortaleza <input type="radio"/> Reto

2. Entre las dimensiones que seleccionó en la tabla de arriba, ¿Cuáles son las más prioritarias (urgentes en la actualidad) para el movimiento y como piensa reforzar esa(s) dimensión(es)?

a. Seleccione hasta dos dimensiones a reforzar que sean las más prioritarias para el movimiento	b. ¿Cómo planea fortalecer la(s) dimensión(es) seleccionadas como prioritarias?
Prioridad 1:	
Prioridad 2:	

3. A continuación sigue una lista de fases de un movimiento (adoptada de Batliwala, 2003). Por favor revise las descripciones y responda a la pregunta de abajo.

Fase	Descripción/características
Movimientos emergentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilización, sensibilización y construcción de identidad</li> <li>• Incremento de la conciencia política e identificación de problemáticas</li> <li>• Agenda política preliminar</li> <li>• Acciones de cambio tentativas</li> <li>• Creciente liderazgo de base</li> <li>• Alta dependencia de la organización de apoyo</li> </ul>
Movimientos integrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membresía de base constante y estable</li> <li>• Mayor conciencia política y estructura organizativa creciente</li> <li>• Agenda política y estrategias de cambio a largo plazo</li> <li>• Liderazgo, estructuras y sistemas de toma de decisiones</li> <li>• Relaciones con una variedad creciente de aliados</li> <li>• Mayor autonomía respecto a las organizaciones de apoyo</li> <li>• Impacto visible y creciente sobre la sociedad, discursos, políticas públicas, leyes, comunidades, etc. incluidos reacciones adversas y retrocesos</li> </ul>
Movimientos maduros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membresía de base sólida y constante que se identifica fuertemente con el movimiento</li> <li>• Estructura organizativa y de gobierno y autónoma</li> <li>• Liderazgo extenso y profundo</li> <li>• Análisis y estrategia sofisticados, agudeza política</li> <li>• Alto impacto medible sobre actoras/es gubernamentales y no gubernamentales, y en la sociedad en general</li> <li>• Alianzas y adversarios estratégicos</li> </ul>
Movimientos estancados o en decadencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membresía de base estancada o en disminución</li> <li>• Análisis/agenda política rígida que ha perdido relevancia e interés</li> <li>• Estrategias y acciones estáticas con impacto limitado o en disminución</li> <li>• Pérdida de enfoque en las problemáticas, cambio en el ambiente político/económico/social y en los imperativos, transformación del movimiento histórico</li> <li>• Envejecimiento del liderazgo, agenda, membresía, etc.</li> <li>• Surgimiento de otros movimientos</li> </ul>

Basándose en las descripciones anteriores ¿cuál describe de mejor manera la fase en la que se encuentra el movimiento que usted está evaluando?

- Movimiento emergente
- Movimiento integrado
- Movimiento maduro
- Movimiento estancado o en decadencia

## PARTE 4: PARTICIPANTES

En esta sección, nos interesa saber acerca de usted y/o su organización para lograr una mejor comprensión sobre quienes participaron en esta evaluación y cuyas perspectivas se ven reflejadas en los resultados. La siguiente información es confidencial y sólo será compartida de manera global.

1. ¿Usted está realizando esta evaluación como parte de una organización o grupo?

- o Sí, como parte de una organización o grupo
- o No, como una/un activista o experta/o

Nombre de la organización o grupo:

Tipo de organización (seleccione una):

- o Red o coalición internacional (más de un país en más de un continente)
- o Red o coalición regional (más de un país en su propio continente)
- o Red o coalición nacional
- o Red o coalición doméstica (varias provincias o estados)
- o Red o coalición local (distrito/provincia/estado)
- o Organización internacional sin fines de lucro, centro de investigación o agencia internacional
- o Organización nacional sin fines de lucro, centro de investigación o agencia nacional
- o Organización de base o comunitaria
- o Individuo/activista
- o Financiadoras/es (incluidas fundaciones y fondos de mujeres, etc.)

2. ¿Cuál es el papel principal de su organización en el movimiento? Si la está completando de manera individual ¿cuál es su papel principal? Seleccione hasta dos categorías de la lista de abajo que mejor lo describa.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Generación de conciencia y sensibilización en la comunidad mayor o del público en general   | <input type="checkbox"/> Prestación de servicios  |
| <input type="checkbox"/> Movilización y organización con miembros y simpatizantes  | <input type="checkbox"/> Incidencia en políticas públicas   |
| <input type="checkbox"/> Desarrollo de liderazgo   | <input type="checkbox"/> Fortalecimiento de capacidades para otras organizaciones o grupos  |
| <input type="checkbox"/> Formación de coaliciones  | <input type="checkbox"/> Recaudación de fondos y manejo de recursos   |
| <input type="checkbox"/> Apoyo estratégico (incluidas actividades como desarrollar investigaciones, proporcionar análisis, generar evidencia, apoyar el desarrollo de estrategias) | <input type="checkbox"/> Infraestructura de apoyo (por ejemplo, recibir un secretariado, brindar apoyo administrativo, ofrecer sistemas de tecnologías de información y comunicación (TICs), espacios de reunión) |

3. Por favor proporcione la siguiente información sobre cada persona que participó en la realización de esta encuesta. Agregue filas si fuera necesario.

	¿Qué edad tiene la/el participante?	¿Cuántos años ha estado involucrada/o cada participante en el movimiento?	¿Con cuál identidad de género la/el participante se identifica?
Participante 1	<input type="radio"/> Hasta 35 años <input type="radio"/> Más de 35 años		
Participante 2	<input type="radio"/> Hasta 35 años <input type="radio"/> Más de 35 años		
Participante 3	<input type="radio"/> Hasta 35 años <input type="radio"/> Más de 35 años		

4. Quisiéramos incluir tantas voces del movimiento como fuera posible. Por favor recomiende más personas y/o organizaciones que usted considere que podríamos contactar para que respondan esta evaluación sobre la capacidad.

Nombre	Afiliación	Dirección de correo electrónico

## PARTE 5: SUGERENCIAS PARA EL FONDO GLOBAL DE MUJERES

Siempre estamos buscando maneras de mejorar esta herramienta. Si usted ha utilizado la herramienta ¿Ha sido esta útil para usted? ¿Por qué sí? ¿Por qué no? Si algo le faltaba ¿de qué se trató? ¿Habría algo que no es necesario o no debería incluirse? Si usted tiene sugerencias, nos encantaría oírlas.

# Herramienta para evaluar la capacidad de un movimiento social

## Guía para el debate

La herramienta para evaluar la capacidad de un movimiento social es una herramienta en línea diseñada para hacer participar a múltiples actoras/es en una evaluación colectiva de la capacidad de su movimiento. En algunos casos, la recolección de respuestas de actoras/es individuales de un movimiento vía encuestas en línea puede no resultar adecuada o factible. Por ejemplo, por la accesibilidad al lenguaje utilizado en la herramienta, la calidad de la conexión a internet, los riesgos relacionados con las encuestas en línea, la dinámica entre las y los actores del movimiento, etc. La organización líder puede preferir utilizar la herramienta para facilitar un debate grupal con múltiples actoras/es de manera presencial.

### Instrucciones para la organización líder:

#### 1. Asegurarse de que la herramienta es adecuada para usted

Utilice esta herramienta si el movimiento que quiere evaluar cumple con los siguientes criterios:

- El movimiento está conformado por un conjunto organizado de personas y organizaciones dedicadas a la transformación de sus situaciones por medio del seguimiento de una agenda política común y a través de la acción colectiva.
- Estas personas y organizaciones reconocen la existencia del movimiento y se identifican a sí mismas como parte del mismo.
- Los beneficios potenciales de la participación de estas personas y organizaciones en la evaluación del movimiento superan los potenciales riesgos (seguridad física y digital, conflicto interno/externo, u otros obstáculos)
- En tanto líder, usted o su organización son capaces de contactar e involucrar a otras/os actoras/es del movimiento en la evaluación

#### 2. Definir el movimiento a ser evaluado

Es importante que las/los participantes que usted está involucrando en el debate grupal se vean a sí mismas/os como parte del movimiento que usted está evaluando. Recomendamos, que antes de la reunión, la organización líder tenga una conversación con las y los participantes acerca del modo en que su movimiento particular se define. No queremos presuponer que todo el mundo tiene la misma comprensión del movimiento, y conversar en primer lugar con algunas/os representantes puede ayudar a garantizar que todas/os están evaluando el mismo movimiento.

### 3. Identificar e invitar a las y los participantes

A los fines de lograr conversaciones significativas recomendamos...

- Mantener un tamaño reducido del grupo (por ejemplo, no más de 20 personas)
- Incluir personas y organizaciones que representan diferentes perspectivas y que juegan papeles diferentes dentro del movimiento
- Involucrar a un/a facilitador/a que comprenda bien al movimiento, y que sea respetada/o entre las y los actores del mismo, y que además represente una opinión independiente y neutral

### 4. Facilitar debates grupales

Reconociendo que el formato específico y el diseño del debate grupal dependerán del contexto del mismo, ofrecemos aquí abajo algunos ejemplos a modo ilustrativo.

**Ejemplo uno: participantes individuales responden primero preguntas de manera independiente y luego se reúnen en un grupo más grande para debatir los resultados en su totalidad.**

- a. Las y los participantes individuales han respondido de manera independiente las preguntas del Apéndice A
- b. Recoja las hojas y recuento los resultados durante el receso (por favor asegúrese de que cuenta con suficiente tiempo durante el receso para realizar el recuento de los resultados)
- c. Presente los resultados totales al grupo al regreso del receso, remarcando las fortalezas, retos, y prioridades identificados por las y los participantes
- d. Debatir acerca de los resultados y de los pasos a seguir:
  - ¿Qué les ha sorprendido de los resultados?
  - ¿Qué factores podrían explicar algunos de los patrones que estamos observando?
  - ¿Qué preguntas adicionales tienen?
  - ¿Qué podemos hacer juntos para fortalecer las áreas prioritarias?
  - ¿Con qué recursos ya contamos?
  - ¿Qué recursos necesitamos?
  - ¿Cuáles son los pasos a seguir que les gustaría sugerir?

**Ejemplo dos: Mapeo interactivo.**

- a. Confeccione un gran cuadro, similar al folleto en el papelógrafo (Apéndice B parte 1) y cuelgue las 7 dimensiones en las paredes alrededor del salón. Para cada dimensión dibuje una columna para "fortaleza," una para "reto" y otra para "prioridad." Confeccione una hoja separada para las 4 fases del movimiento.
- b. Diseñe puntos coloridos o rótulos para cada participante. Son necesario tres colores diferentes: un color para fortaleza, uno para reto y otro para prioridad (paso 1)
- c. Entregue un borrador del Apéndice B parte 2 para cada participante para su referencia
- d. Proponga a las y los participantes caminar alrededor del salón y que señalen si la dimensión es un reto o una fortaleza basándose en las características definidas. Que

estas/os además voten cuál es la fase del movimiento que consideran como la más apropiada.

- e. Una vez que todas/os hayan votado, proponga al grupo a debatir sobre los resultados.
  - ¿Alguna de las dimensiones se destaca claramente como un reto o una fortaleza?
  - ¿Qué les ha sorprendido de los resultados?
  - ¿Qué factores podrían explicar algunos de los patrones que estamos observando?
  - ¿Qué preguntas adicionales tienen?
- f. Proponga a las y los participantes caminar nuevamente alrededor del salón, entréguele dos votos para que seleccionen la(s) dimensión(es) más importante(s) que ellas/os consideran como la prioridad más relevante del movimiento a ser reforzada.
- g. Identifique las dos áreas prioritarias más importantes en base al resultado de la votación. Proponga al grupo debatir:
  - ¿Qué podemos hacer juntos para fortalecer estas áreas prioritarias?
  - ¿Con qué recursos ya contamos?
  - ¿Qué recursos necesitamos?
  - ¿Cuáles son los pasos a seguir que a ustedes les gustaría sugerir?

## Apéndice A: Ficha para la Herramienta de Desarrollo de la Capacidad del Movimiento

¿En qué medida la afirmación describe al movimiento?

1=en absoluto; 2=un poco; 3=en cierto modo; 4=bastante; 5=mucho; 0=no sé	
<b>1. Una base fuerte, constante y diversa</b>	
1.1 La membresía del movimiento representa poblaciones principalmente afectadas por la problemática.	
1.2 Las y los participantes en el movimiento representan diversas poblaciones.	
1.3 Existe una masa crítica de personas que desean y están listas para actuar en apoyo del movimiento.	
1.4 Existe una variedad de oportunidades para las personas de participar del movimiento.	
1.5 Las personas más afectadas por la problemática hablan por sí mismas, lideran a otras en la comunidad, y se apropian del proceso de cambio.	
<b>2. Liderazgo diverso e inclusivo de las nuevas generaciones de líderes</b>	
2.1 La contribución de las/los jóvenes líderes es reconocida por las/los miembros del movimiento.	
2.2 Las y los líderes de diferentes generaciones intercambian ideas, capacidades, y/o conocimientos y colaboran entre sí.	
2.3 Existe(n) mecanismo(s) claro(s) para desarrollar y apoyar a nuevas/os líderes, incluyendo a las nuevas generaciones de líderes y a líderes de las comunidades más afectadas por las problemáticas.	
2.4 El liderazgo del movimiento está abierto a las necesidades y demandas de sus miembros y las/los integra en las agendas del movimiento.	
<b>3. Colaboración sólida hacia dentro del movimiento y con otros movimientos aliados</b>	
3.1 Existe una colaboración sólida entre los grupos que integran el movimiento.	
3.2 Los grupos que integran el movimiento se movilizan activamente para contactar e involucrar a grupos informales (por ejemplo, grupos que no están legalmente constituidos o grupos que no poseen una estructura informal) tales como los colectivos de mujeres, grupos de auto-ayuda, grupos de estudiantes, etc.	
3.3 Existe un fuerte compromiso y apoyo por parte de otros movimientos aliados.	
3.4 Los grupos integrantes del movimiento están participando activamente en espacios clave para otras problemáticas de justicia social y derechos humanos.	
<b>4. Agenda política colectiva compartida</b>	
4.1 El movimiento tiene objetivos y una visión claros a largo plazo.	
4.2 El movimiento tiene una serie de prioridades políticas claras a corto plazo.	
4.3 Existe una comprensión compartida de los problemas.	
4.4 Existe una comprensión compartida de las soluciones potenciales para los problemas.	
4.5 Cuando surgen nuevas oportunidades, las/los miembros del movimiento responden con rapidez y de manera coordinada.	
4.6 El movimiento es efectivo en el (re)planteamiento y comunicación de sus problemáticas hacia el interior y más allá del movimiento.	
<b>5. Uso de estrategias múltiples que se refuerzan mutuamente</b>	
5.1 Personas y grupos utilizan diversas estrategias para promover la agenda del movimiento. Estas estrategias pueden incluir movilización de las bases, prestación de servicios, sensibilización del público, análisis político, incidencia política, cabildeo, litigio, investigación, etc.	
5.2 Personas y grupos utilizan diferentes estrategias de apoyo a la agenda del movimiento de manera coordinada.	
5.3 Existe un esfuerzo coordinado para generar evidencia a los fines de orientar el desarrollo de estrategias.	
5.4 El movimiento es efectivo en el uso de tecnologías apropiadas y medios para comunicarse con diferentes audiencias.	
<b>6. Infraestructura de apoyo sólida que incluye organizaciones centrales fuertes, estructuras efectivas de toma de decisiones y sistemas de comunicación efectivos.</b>	

6.1 Existen suficientes oportunidades para los grupos de reunirse para el aprendizaje mutuo y a planificar conjuntamente.	
6.2 Existen organizaciones y coaliciones reconocidas que coordinan y se comunican de manera efectiva con las/los miembros del movimiento.	
6.3 Existen organizaciones y coaliciones reconocidas que ofrecen apoyo apropiado en el desarrollo de capacidades para las organizaciones pequeñas cuando estas lo necesitan.	
6.4 Existe un mecanismo efectivo para la toma de decisiones en el movimiento.	
6.5 Existen oportunidades para las y los actores del movimiento para debatir sobre los éxitos y desafíos de una manera abierta y honesta.	
<b>7. Fuertes capacidades colectivas de las/los defensoras/es de derechos humanos y sus organizaciones para garantizar su protección y seguridad</b>	
7.1 Existen mecanismos que permiten responder de manera apropiada e inmediata para enfrentar la violencia contra las defensoras y defensores de derechos humanos.	
7.2 El grupo o red de la que participo tiene planes y estrategias para garantizar la seguridad física de sus miembros (incluyendo espacios/eventos públicos, lugares de trabajo, y sus hogares).	
7.3 El grupo o red de la que participo tiene planes y estrategias para garantizar la seguridad digital.	
7.4 El grupo o red de la que participo tiene planes y estrategias que incluyen medidas de autocuidado.	

### Fases de un movimiento social y sus características

Basándose en las descripciones siguientes, ¿Cuál describe mejor la fase del movimiento?

Fase	Descripción (adoptada de Battiwala, 2003)
Movimientos emergentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilización, sensibilización y construcción de identidad</li> <li>• Incremento de la conciencia política e identificación de problemáticas</li> <li>• Agenda política preliminar</li> <li>• Acciones de cambio tentativas</li> <li>• Creciente liderazgo de base</li> <li>• Alta dependencia de la organización de apoyo</li> </ul>
Movimientos integrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membresía de base constante y estable</li> <li>• Mayor conciencia política y estructura organizativa creciente</li> <li>• Agenda política y estrategias de cambio a largo plazo</li> <li>• Liderazgo, estructuras y sistemas de toma de decisiones</li> <li>• Vínculos con una variedad creciente de aliados</li> <li>• Mayor autonomía respecto a las organizaciones de apoyo</li> <li>• Impacto visible y creciente sobre la sociedad, discursos, políticas públicas, leyes, comunidades, etc. incluidos reacciones adversas y retrocesos</li> </ul>
Movimientos maduros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membresía de base sólida y constante que se identifica fuertemente con el movimiento</li> <li>• Estructura organizativa y de gobierno y autónoma</li> <li>• Liderazgo extenso y profundo</li> <li>• Análisis y estrategia sofisticados, agudeza política</li> <li>• Alto impacto medible sobre actoras/es gubernamentales y no gubernamentales, y en la sociedad en general</li> <li>• Alianzas y adversarios estratégicos</li> </ul>
Movimientos estancados o en decadencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membresía de base estancada o en disminución</li> <li>• Análisis/agenda política rígida que ha perdido relevancia e interés</li> <li>• Estrategias y acciones estáticas con impacto limitado o en disminución</li> <li>• Pérdida de enfoque en las problemáticas, cambio en el ambiente político/económico/social y en los imperativos, transformación del movimiento histórico</li> <li>• Envejecimiento del liderazgo, agenda, membresía, etc.</li> <li>• Surgimiento de otros movimientos</li> </ul>

## Apéndice B: Mapeo interactivo y folleto

### B.1 Papelógrafo para la actividad colectiva

7 dimensiones de un movimiento social fuerte:

Una base fuerte, constante y diversa		
Fortaleza	Reto	Prioridad

Liderazgo diverso e inclusivo de las nuevas generaciones de líderes		
Fortaleza	Reto	Prioridad

Colaboración sólida hacia dentro del movimiento y con otros movimientos aliados		
Fortaleza	Reto	Prioridad

Agenda política colectiva compartida		
Fortaleza	Reto	Prioridad

Uso de estrategias múltiples que se refuerzan mutuamente		
Fortaleza	Reto	Prioridad

Infraestructura de apoyo fuerte		
Fortaleza	Reto	Prioridad

Fuerte capacidad colectiva para garantizar protección y seguridad		
Fortaleza	Reto	Prioridad

Fases de un movimiento social:

Movimientos emergentes	Movimientos integrados	Movimientos maduros	Movimientos estancados o en decadencia

## B2. Folleto de la herramienta de evaluación de la capacidad de un movimiento social

Dimensión	Descripción
1. Una base fuerte, constante y diversa	<p>1.1 La membresía del movimiento representa poblaciones principalmente afectadas por la problemática.</p> <p>1.2 Las y los participantes en el movimiento representan diversas poblaciones.</p> <p>1.3 Existe una masa crítica de personas que desean y están listas para actuar en apoyo del movimiento.</p> <p>1.4 Existe una variedad de oportunidades para las personas de participar del movimiento.</p> <p>1.5 Las personas más afectadas por la problemática hablan por sí mismas, lideran a otras en la comunidad, y se apropian del proceso de cambio</p>
2. Liderazgo diverso e inclusivo de las nuevas generaciones de líderes	<p>2.1 La contribución de las/los jóvenes líderes es reconocida por las/los miembros del movimiento.</p> <p>2.2 Las y los líderes de diferentes generaciones intercambian ideas, capacidades, y/o conocimientos y colaboran entre sí.</p> <p>2.3 Existe(n) mecanismo(s) claro(s) para desarrollar y apoyar a nuevas/os líderes, incluyendo a las nuevas generaciones de líderes y a líderes de las comunidades más afectadas por las problemáticas.</p> <p>2.4 El liderazgo del movimiento está abierto a las necesidades y demandas de sus miembros y las/los integra en las agendas del movimiento.</p>
3. Colaboración sólida hacia dentro del movimiento y con otros movimientos aliados	<p>3.1 Existe una colaboración sólida entre los grupos que integran el movimiento.</p> <p>3.2 Los grupos que integran el movimiento se movilizan activamente para contactar e involucrar a grupos informales (por ejemplo, grupos que no están legalmente constituidos o grupos que no poseen una estructura formal) tales como los colectivos de mujeres, grupos de auto-ayuda, grupos de estudiantes, etc.</p> <p>3.3 Existe un fuerte compromiso y apoyo por parte de otros movimientos aliados.</p> <p>3.4 Los grupos integrantes del movimiento están participando activamente en espacios clave para otras problemáticas de justicia social y derechos humanos.</p>
4. Agenda política colectiva compartida	<p>4.1 El movimiento tiene objetivos y una visión claros a largo plazo.</p> <p>4.2 El movimiento tiene una serie de prioridades políticas claras a corto plazo.</p> <p>4.3 Existe una comprensión compartida de los problemas.</p> <p>4.4 Existe una comprensión compartida de las soluciones potenciales para los problemas.</p> <p>4.5 Cuando surgen nuevas oportunidades, las/los miembros del movimiento responden con rapidez y de manera coordinada.</p> <p>4.6 El movimiento es efectivo en el (re)planteamiento y comunicación de sus problemáticas hacia el interior y más allá del movimiento.</p>
5. Uso de estrategias múltiples que se refuerzan mutuamente	<p>5.1 Personas y grupos utilizan diversas estrategias para promover la agenda del movimiento. Estas estrategias pueden incluir movilización de las bases, prestación de servicios, sensibilización del público, análisis político, incidencia política, cabildeo, litigio, investigación, etc.</p> <p>5.2 Personas y grupos utilizan diferentes estrategias de apoyo a la agenda del movimiento de manera coordinada.</p> <p>5.3 Existe un esfuerzo coordinado para generar evidencia a los fines de orientar el desarrollo de estrategias.</p> <p>5.4 El movimiento es efectivo en el uso de tecnologías apropiadas y medios para comunicarse con diferentes audiencias.</p>
6. Infraestructura de apoyo sólida	<p>6.1 Existen suficientes oportunidades para los grupos de reunirse para el aprendizaje mutuo y a planificar conjuntamente.</p>

	<p>6.2 Existen organizaciones y coaliciones reconocidas que coordinan y se comunican de manera efectiva con las/los miembros del movimiento.</p> <p>6.3 Existen organizaciones y coaliciones reconocidas que ofrecen apoyo apropiado en el desarrollo de capacidades para las organizaciones pequeñas cuando estas lo necesitan.</p> <p>6.4 Existe un mecanismo efectivo para la toma de decisiones en el movimiento.</p> <p>6.5 Existen oportunidades para las y los actores del movimiento para debatir sobre los éxitos y desafíos de una manera abierta y honesta.</p>
7. Fuerte capacidad colectiva para garantizar protección y seguridad	<p>7.1 Existen mecanismos que permiten responder de manera apropiada e inmediata para enfrentar la violencia contra las defensoras y defensores de derechos humanos.</p> <p>7.2 El grupo o red de la que participo tiene planes y estrategias para garantizar la seguridad física de sus miembros (incluyendo espacios/eventos públicos, lugares de trabajo, y sus hogares).</p> <p>7.3 El grupo o red de la que participo tiene planes y estrategias para garantizar la seguridad digital.</p> <p>7.4 El grupo o red de la que participo tiene planes y estrategias que incluyen medidas de auto-cuidado.</p>

### Fases de un movimiento social y sus características

Fase	Descripción (adoptada de Battiwala, 2003)
Movimientos emergentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilización, sensibilización y construcción de identidad</li> <li>• Incremento de la conciencia política e identificación de problemáticas</li> <li>• Agenda política preliminar</li> <li>• Acciones de cambio tentativas</li> <li>• Creciente liderazgo de base</li> <li>• Alta dependencia de la organización de apoyo</li> </ul>
Movimientos integrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membresía de base constante y estable</li> <li>• Mayor conciencia política y estructura organizativa creciente</li> <li>• Agenda política y estrategias de cambio a largo plazo</li> <li>• Liderazgo, estructuras y sistemas de toma de decisiones</li> <li>• Vinculos con una variedad creciente de aliados</li> <li>• Mayor autonomía respecto a las organizaciones de apoyo</li> <li>• Impacto visible y creciente sobre la sociedad, discursos, políticas públicas, leyes, comunidades, etc. incluidos reacciones adversas y retrocesos</li> </ul>
Movimientos maduros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membresía de base sólida y constante que se identifica fuertemente con el movimiento</li> <li>• Estructura organizativa y de gobierno y autónoma</li> <li>• Liderazgo extenso y profundo</li> <li>• Análisis y estrategia sofisticados, agudeza política</li> <li>• Alto impacto medible sobre actoras/es gubernamentales y no gubernamentales, y en la sociedad en general</li> <li>• Alianzas y adversarios estratégicos</li> </ul>
Movimientos estancados o en decadencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Membresía de base estancada o en disminución</li> <li>• Análisis/agenda política rígida que ha perdido relevancia e interés</li> <li>• Estrategias y acciones estáticas con impacto limitado o en disminución</li> <li>• Pérdida de enfoque en las problemáticas, cambio en el ambiente político/económico/social y en los imperativos, transformación del movimiento histórico</li> <li>• Envejecimiento del liderazgo, agenda, membresía, etc.</li> <li>• Surgimiento de otros movimientos</li> </ul>

La Herramienta para evaluar la capacidad de un movimiento social y toda la documentación relacionada, incluyendo pero no limitándose al texto de este PDF, están licenciados bajo la Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. El texto completo de esa licencia se encuentra aquí: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>