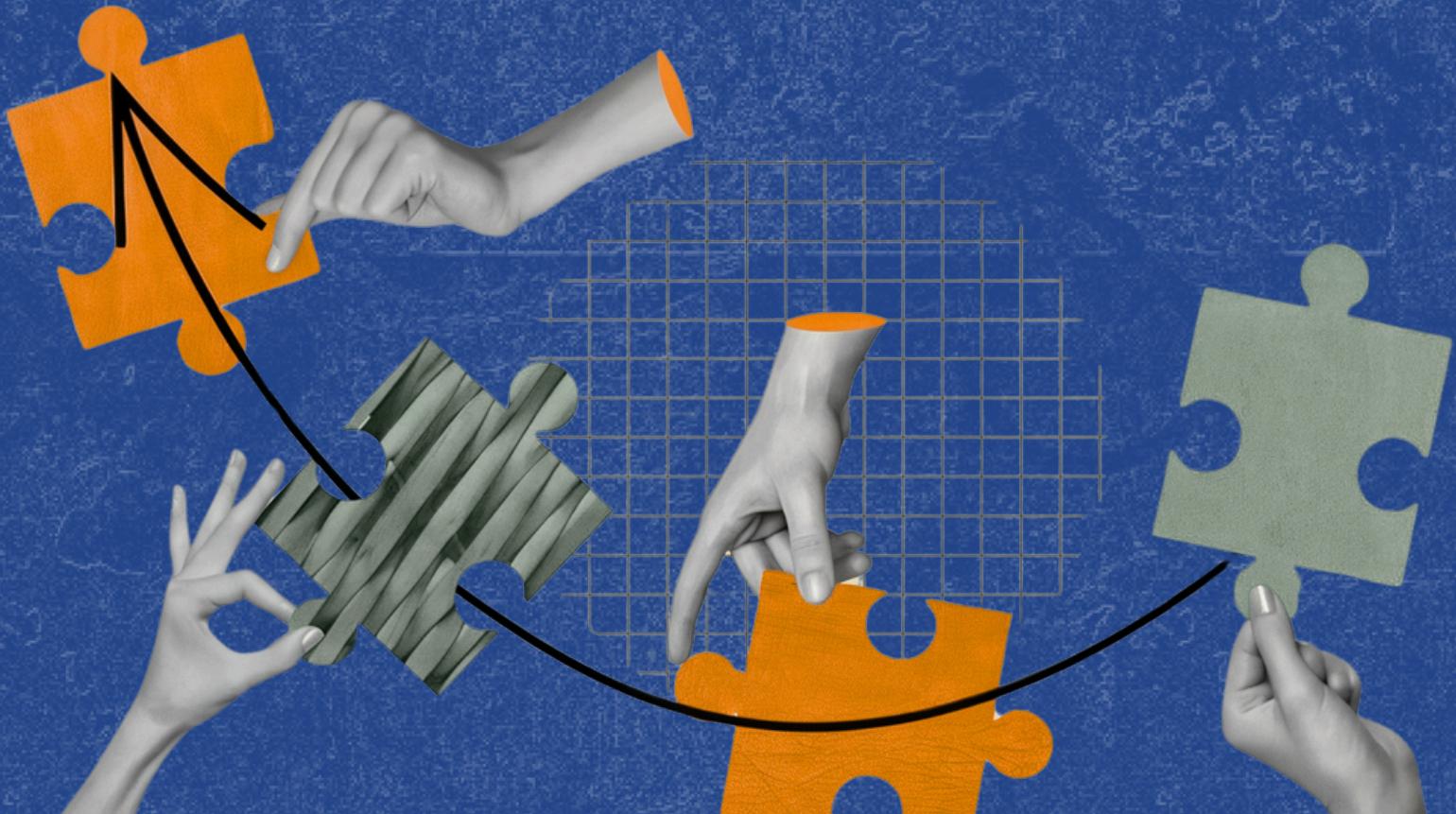




# HERRAMIENTA DE AUTOCONECIMIENTO

## PARA ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL



COOPERACIÓN QUE FORTALECE

Esta es una publicación de: **Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI)**

Director Ejecutivo: **Guillermo Correa**

Directora de Estrategia: **Juliana Catania**

Redacción: **Equipo RACI**

Diseño y Edición: **Luz Vistoso**

Está prohibida la venta de la presente publicación digital. La misma es de distribución gratuita. Está permitida su descarga y reproducción con reconocimiento autoral. Queda prohibido el uso comercial de la obra en todos los formatos, copias y reimpresiones, así como la generación de obras derivadas a partir de la misma por parte de terceros.

Buenos Aires, mayo 2025.



## Palabras de la Dirección Ejecutiva

## **Agradecimientos**

## Introducción

## ¿A quién está dirigida la herramienta?

## ¿Cómo utilizar la herramienta?

## Explicación de colores

## Repasemos los pasos a seguir

## Dimensiones

## **DIMENSIÓN 1: Situación legal y fiscal**

## Recursero

## **DIMENSIÓN 2: Comunicación**

## Estratégica

## Recursero

### **DIMENSIÓN 3: Talento Humano**

## Recursero

## **DIMENSIÓN 4: Cuidado del ambiente**

## natural

## Recursero

## **DIMENSIÓN 5: Diversidad e Inclusión**

## Recursero

## **Palabras de cierre**

“Buscamos contribuir al desarrollo de organizaciones autónomas, capaces de tomar decisiones estratégicas basadas en el reconocimiento de sus fortalezas y aspectos a mejorar.”

**Guillermo Correa**  
Director Ejecutivo de RACI

# PALABRAS DE LA DIRECCIÓN EJECUTIVA

Las organizaciones de la sociedad civil enfrentamos desafíos constantes en nuestra labor, desde la gestión interna hasta nuestra capacidad para mostrar el impacto de nuestro trabajo en las comunidades. En este contexto, contar con herramientas que nos permitan mirarnos hacia adentro, reflexionar sobre ciertos aspectos organizacionales y detectar oportunidades de mejora es fundamental para fortalecer nuestra misión y sostenibilidad.

Esta herramienta de autoconocimiento surge como una respuesta a esa necesidad. No pretende ser un cuestionario de evaluación externa ni generar como producto un juicio estandarizado. Se propone como un recurso a modo de guía que cada organización puede utilizar para reflexionar sobre su situación formal, su gestión del talento humano, su comunicación, su promoción de la diversidad e inclusión, y su atención a cuestiones ambientales. Con un enfoque basado en el aprendizaje y la mejora continua, buscamos ofrecer un marco práctico y accesible que facilite la toma de decisiones informadas y el desarrollo organizacional.

Buscamos contribuir a organizaciones autónomas, capaces de tomar decisiones estratégicas basadas en el reconocimiento de sus fortalezas y aspectos a mejorar. A través del uso de esta herramienta, las organizaciones podrán aumentar su autoconocimiento, promover su mejora continua, optimizar el uso de sus recursos, contribuir a la transparencia y rendición de cuentas, y fomentar las buenas prácticas en el sector.

En RACI creemos en el poder de la articulación y el fortalecimiento del sector como motores para una sociedad civil más resiliente y participativa. Esta herramienta refleja nuestra misión de potenciar el trabajo de las organizaciones y nuestra visión de una sociedad civil conectada, diversa y sostenible. Agradecemos a todas las organizaciones que aportaron su mirada y esperamos que sea un recurso útil para seguir impulsando el impacto colectivo y la transformación social en el país.



**Guillermo Correa**  
Director Ejecutivo de RACI

# AGRADECIMIENTO

Agradecemos profundamente a todas aquellas organizaciones que participaron en este proceso, compartiendo su mirada, reflexiones y aprendizajes, lo que permitió construir una herramienta más ajustada a la realidad del sector.

La elaboración de esta herramienta de autoconocimiento no habría sido posible sin el valioso aporte de diversas organizaciones de la sociedad civil que, desde su experiencia y compromiso, contribuyeron a enriquecer cada una de sus dimensiones.

Nuestro reconocimiento especial a quienes aportaron su visión en cada dimensión abordada: a las organizaciones que reflexionaron sobre la situación legal y fiscal, aportando su conocimiento sobre normativa relevante para el sector; a aquellas que analizaron la dimensión de talento humano, destacando la importancia del desarrollo, bienestar y participación de quienes integran las organizaciones; a las que brindaron su mirada sobre la comunicación, enfatizando su rol en la transparencia, la articulación y la proyección de impacto; a quienes contribuyeron a fortalecer la dimensión de diversidad e inclusión, promoviendo enfoques equitativos y representativos dentro de las organizaciones; y a las que reflexionaron sobre cuestiones ambientales, resaltando la necesidad de incorporar la sostenibilidad como un eje transversal en la gestión organizacional.

Agradecemos también el apoyo recibido por parte del Programa de Fortalecimiento a Organizaciones de la Sociedad Civil del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.

Confiamos en que esta herramienta será de utilidad para muchas organizaciones y que, a través de su uso, continuarán fortaleciéndose con nuevas experiencias y aprendizajes.

**Muchas gracias Ronda Cultural, Fundación RECIDUCA, CLAYSS, Mocha Celis, CILSA, Asociación Civil Sustentar, Faro Digital y Grow Género y Trabajo**





Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y, en general, todas las instituciones, desarrollan sus actividades en escenarios sociales dinámicos y en constante transformación. En los últimos años, estos cambios se han acelerado debido a la incorporación de tecnologías que han facilitado la difusión inmediata de la información y han impactado en la forma en que las organizaciones aprenden, crecen, se vinculan con otros actores y comunican sus procesos y resultados.

En este contexto, **surge la necesidad de que las organizaciones cuenten con herramientas que les permitan diagnosticar su estado actual, detectar oportunidades de mejora y fortalecer su impacto.** La presente herramienta metodológica tiene como objetivo brindar a las OSC un instrumento práctico para el autoconocimiento. Para ello, está estructurada en cinco dimensiones fundamentales: situación legal y fiscal, talento humano, comunicación, diversidad e inclusión, y cuestiones ambientales.

Cada dimensión contiene un conjunto de preguntas que guían la reflexión mediante un sistema de semáforo (verde, amarillo y rojo), permitiendo visualizar de manera sencilla el estado de la organización en cada aspecto. Además, se incluyen recomendaciones para interpretar los resultados y utilizar esta información en la planificación estratégica de la organización.

Dado que cada organización tiene un desarrollo institucional particular, se sugiere utilizar esta herramienta de manera tal que se adapte a las distintas realidades y necesidades, permitiendo su aplicación de manera flexible y progresiva según las prioridades y tiempos de cada entidad.

# ¿A quiénes está dirigida la herramienta?

Esta herramienta está diseñada para **todas aquellas organizaciones de la sociedad civil que deseen realizar un ejercicio de autoconocimiento y reflexión sobre su estado de situación**. Está dirigida tanto a organizaciones consolidadas que buscan revisar y mejorar sus procesos, como a aquellas en etapas iniciales que desean fortalecer su estructura y estrategias. Puede ser utilizada por equipos de dirección y liderazgo, que quieran impulsar el crecimiento institucional con una visión estratégica e involucrar a los distintos miembros de la organización que participan en la vida institucional que puedan aportar su perspectiva en el proceso de autoconocimiento.

**El enfoque de la herramienta es participativo, permitiendo que distintas áreas y actores dentro de la organización puedan involucrarse en la reflexión y toma de decisiones.** Su flexibilidad permite adaptarla a diferentes tipos y tamaños de organizaciones, ajustando su aplicación según las necesidades y los tiempos de cada entidad. De esta manera, la herramienta no solo contribuye al desarrollo organizacional, sino que también promueve la construcción de equipos más cohesionados y conscientes del impacto de su trabajo.

# ¿Cómo utilizar la herramienta?

**El proceso de autoconocimiento que propone esta guía es colectivo y participativo**, por lo que la misma se utilizará en reuniones de equipo o reuniones planificadas ad hoc. Es necesario establecer de antemano quién ejercerá el rol de facilitador/a de los encuentros. Se sugiere que este rol de facilitación pueda llegar a ser rotativo entre aquellos miembros del equipo que, de acuerdo con sus capacidades, expectativas y potencialidades, puedan asumirlo.

Dado que la herramienta no responde a un modelo convencional de encuesta, tablero de control o registro. La propuesta es que sea un disparador para la conversación, el intercambio y la construcción de consensos y/o disensos entre quienes participen del proceso.

La herramienta está diseñada para pensar su desarrollo en cinco dimensiones clave. Dentro de la guía los participantes encontrarán una serie de preguntas a responder.

## **HERRAMIENTA DE AUTOCONOCIMIENTO**

Quien facilite deberá articular la participación para arribar a la construcción consensuada de una respuesta. **Las respuestas se analizan con un sistema de semáforo: verde indica un alto nivel de desarrollo y cumplimiento, amarillo señala áreas con oportunidades de mejora, y rojo advierte sobre aspectos críticos que requieren atención.**

Para aplicar la herramienta, la organización debe revisar cada pregunta mediante un proceso de reflexión participativo y seleccionar la opción que mejor refleje su realidad actual. Al planificar la reunión, el facilitador deberá optar entre 2 opciones. Por un lado, puede decidir hacer la lectura de las preguntas en la reunión misma, explicando su resumen conceptual y luego proporcionando espacio para la discusión de las respuestas surgidas del equipo. Por otro lado, tiene la opción de enviar las preguntas de antemano a su equipo para que los participantes puedan leerlas y tener una noción previa sobre lo que se reflexionará. En la página 12 "Dimensiones" hay un link para descargar un archivo con las preguntas de cada dimensión por separado.

Cada respuesta está asociada a un color del semáforo, lo que permite visualizar rápidamente el nivel de la organización en cada dimensión. Las respuestas serán la base de un diagnóstico, mostrando en qué áreas la organización se encuentra fortalecida y en cuáles necesita trabajar.

Al estar separada en partes que funcionan en forma autónoma, la guía permite poder hacer el ejercicio al ritmo que la organización requiera o se plantee en forma estratégica.

Una vez obtenido el diagnóstico, la organización puede utilizarlo para trazar un plan de acción. Se recomienda enfocarse primero en los aspectos en rojo, definiendo estrategias para abordarlos. Luego, se pueden desarrollar mejoras en los elementos amarillos para avanzar progresivamente hacia un estado óptimo.

Esta herramienta no solo permite un análisis interno, sino que también facilita la toma de decisiones y la planificación estratégica para el fortalecimiento organizacional.

# EXPLICACIÓN DE COLORES



ASPECTOS CRÍTICOS QUE  
REQUIEREN ATENCIÓN

ÁREAS CON  
OPORTUNIDADES DE  
MEJORA

ALTO NIVEL DE  
DESARROLLO Y  
CUMPLIMIENTO

# REPASEMOS LOS PASOS A SEGUIR

- \* Decisión institucional de iniciar el proceso de autoconocimiento.
- \* Elección de la/las dimensiones a abordar (según las expectativas, necesidades y desarrollo organizacional)
- \* Identificación de facilitador/es para los encuentros
- \* Desarrollo de la revisión colectiva de la/las dimensiones elegidas



# DIMENSIONES



## 1. SITUACIÓN LEGAL Y FISCAL

[DESCARGA LAS PREGUNTAS](#)

## 2. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

[DESCARGA LAS PREGUNTAS](#)

## 3. TALENTO HUMANO

[DESCARGA LAS PREGUNTAS](#)

## 4. CUIDADO DEL AMBIENTE NATURAL

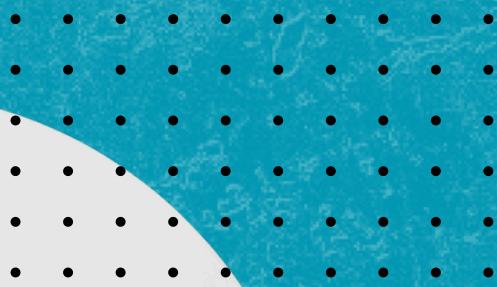
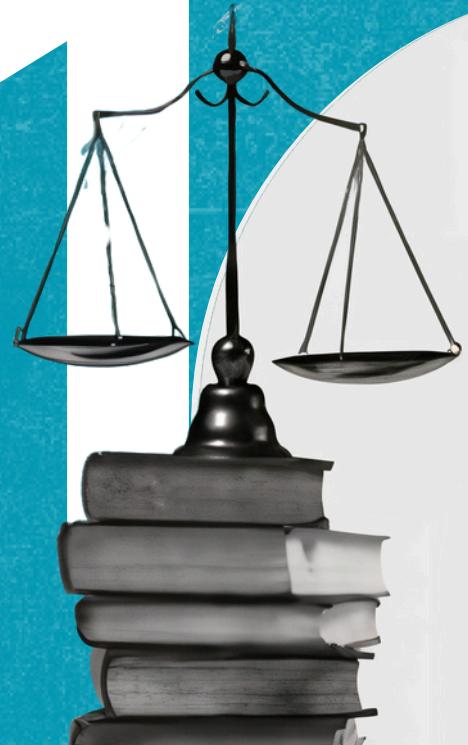
[DESCARGA LAS PREGUNTAS](#)

## 5. DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

[DESCARGA LAS PREGUNTAS](#)

# SITUACIÓN LEGAL Y FISCAL

1



## HERRAMIENTA DE AUTOCONOCIMIENTO

La situación legal y fiscal es un componente fundamental para el buen funcionamiento y la sostenibilidad de cualquier organización de la sociedad civil. Esta dimensión evalúa el nivel de formalidad legal, el cumplimiento de las obligaciones fiscales, y la capacidad de la organización para operar de manera transparente y alineada con los marcos normativos aplicables.

El cumplimiento legal asegura que la organización esté registrada formalmente, cuente con estatutos actualizados y respete las normativas laborales, contractuales y sectoriales. Por otro lado, el cumplimiento fiscal incluye el manejo adecuado de impuestos, la rendición de cuentas, la presentación de balances financieros y el seguimiento de las normativas tributarias vigentes.

Una adecuada situación legal y fiscal no solo protege a la organización de sanciones y riesgos legales, sino que también aumenta su credibilidad ante financiadores, socios y organismos reguladores. Además, fortalece su capacidad para recibir donaciones y acceder a fondos nacionales e internacionales.

### **1. Personería jurídica, estatuto y código de ética**

#### **a. Personería jurídica**

**Es el reconocimiento legal que permite a una organización actuar como una entidad independiente, distinta de sus miembros, con derechos y obligaciones propias. En Argentina, las organizaciones deben tramitar la personería jurídica ante la Inspección General de Justicia (IGJ) o el organismo provincial correspondiente.**

#### **Cómo hacerlo en Argentina:**

- Presentar una solicitud con el acta constitutiva, estatuto y documentación legal.
- Registrarse en la IGJ o en el Registro de Personas Jurídicas provincial.
- Cumplir con los requisitos legales para aprobación.

#### **b. Estatuto**

Es un documento que define las reglas y principios por los cuales se rige una organización. Incluye la misión, objetivos, estructura organizativa, derechos y deberes de los miembros, entre otros aspectos.

### Cómo hacerlo en Argentina:

- Redactar el estatuto detallando la denominación de la organización, su objeto, órganos de gobierno, administración y fiscalización.
- Aprobar en asamblea de los miembros fundadores.
- Presentar el estatuto junto con la solicitud de personería jurídica a la IGJ o registro provincial.

### c. Código de ética

Es un conjunto de normas y principios que orientan la conducta y toma de decisiones dentro de una organización. Su objetivo es asegurar la transparencia, el comportamiento ético y la rendición de cuentas.

### Cómo hacerlo en Argentina:

- Definir los valores y principios que guiarán las acciones de la organización.
- Incluir políticas sobre conflictos de interés, responsabilidad social, y relaciones internas y externas.
- Someter el código a revisión y aprobación del órgano directivo.

# PREGUNTAS

### **¿Tu organización cuenta con un estatuto y un código de ética escrito y aprobado?**

- a) Sí, ambos están formalizados y en uso.
- b) Tenemos un estatuto, pero no un código de ética.
- c) No contamos con ninguno de los dos.

### **¿Tu organización tiene un estatus legal formalmente registrado ante el organismo de control que corresponda a la jurisdicción?**

- a) Sí, completamente registrado.
- b) En proceso de formalización.
- c) No, operamos sin registro formal.

### **¿Tu organización revisa y actualiza su código de ética regularmente?**

- a) Sí, revisamos y actualizamos periódicamente.
- b) Lo tenemos, pero no lo hemos actualizado en años.
- c) No contamos con un código de ética formal.

---

## HERRAMIENTA DE AUTOCONOCIMIENTO

**¿Tu organización cumple con las normas establecidas por los organismos de control pertinentes (ej. Inspección General de Justicia, registros locales)?**

- a) Sí, cumplimos con todas las normativas.
- b) Cumplimos parcialmente con algunas normativas.
- c) No estamos al día con los requerimientos.

**¿Tu organización actualiza regularmente sus documentos clave (estatutos, reglamentos internos, etc.)?**

- a) Anualmente.
- b) Cada dos años o más.
- c) No tenemos un cronograma regular de actualizaciones.

**¿Tu organización mantiene todos los documentos legales, financieros y administrativos de manera organizada y accesible?**

- a) Sí, todos los documentos están bien organizados.
- b) Algunos documentos están organizados, pero otros no.
- c) No contamos con un sistema organizado de archivos.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La mayoría de las respuestas indican que la organización cumple de manera sólida con los requisitos legales y administrativos. Cuenta con los documentos clave actualizados y formalizados, y demuestra un compromiso con la transparencia y las buenas prácticas.

### RECOMENDACIONES

- Seguir actualizando regularmente los estatutos, el código de ética y otros documentos clave.
- Capacitar al equipo para garantizar que todos estén al tanto de las normativas legales vigentes.
- Mantener la organización de los documentos y continuar fortaleciendo la transparencia y la rendición de cuentas.

# AMARILLO

La mayoría de las respuestas reflejan que la organización ha avanzado en algunos aspectos, pero todavía tiene puntos por mejorar. Por ejemplo, completar la formalización legal, actualizar documentos clave y organizar mejor los archivos.

## RECOMENDACIONES

- Acelerar los trámites legales pendientes, como el registro ante la Inspección General de Justicia (IGJ) u organismos provinciales.
- Desarrollar o actualizar un código de ética y formalizar procesos internos.
- Establecer un calendario para revisar y actualizar periódicamente los documentos clave.
- Mejorar la organización y accesibilidad de los archivos, tanto en formato físico como digital.

# ROJO

Las respuestas muestran que la organización no cumple con los requisitos básicos necesarios, lo que implica riesgos legales y operativos. Hay problemas graves en la formalización, la actualización de documentos y la organización administrativa.

## RECOMENDACIONES <sup>1</sup>

- Regularizar de inmediato la situación legal, gestionando el alta en ARCA (o el ente fiscal vigente) y el registro ante organismos correspondientes (como IGJ o registros locales).
- Elaborar un estatuto y un código de ética que definan la cultura organizacional y las formas de trabajo del equipo.
- Cumplir con las normativas vigentes y establecer un cronograma anual para actualizar documentos clave, como los estatutos y la personería jurídica.
- Organizar los documentos legales y administrativos en un archivo centralizado para evitar inconvenientes legales o fiscales.

<sup>1</sup> Estas recomendaciones son aplicables en caso de que la organización tenga el deseo de formalizarse. La formalización otorga numerosos beneficios, como acceso a fuentes de financiamiento público y privado, mayor confianza por parte de socios y donantes, protección legal ante posibles inconvenientes, y legitimidad para operar dentro del marco de las normativas vigentes.

## 2. Cumplimiento de requisitos fiscales

**En Argentina, las organizaciones deben cumplir con varios requisitos fiscales para operar legalmente, los cuales incluyen:**

- Alta en ARCA (o ente fiscal vigente): registrarse y obtener el CUIT (Código Único de Identificación Tributaria).
- Presentación de impuestos: cumplir con la presentación de impuestos como Ganancias, IVA y otros según la actividad.
- Cargas sociales: cumplir con los aportes previsionales y de seguridad social si tienen empleados.
- Libros contables: mantener los balances actualizados y presentarlos ante los organismos pertinentes.

# PREGUNTAS

**¿Tu organización tiene el alta en ARCA?**

- a) Sí, estamos dados de alta.
- b) Estamos en proceso.
- c) No estamos dados de alta.

**¿Tu organización está al día con sus obligaciones fiscales (impuestos, cargas sociales, etc.)?**

- a) Sí, estamos al día con todas las obligaciones fiscales.
- b) Tenemos algunas obligaciones pendientes.
- c) No estamos cumpliendo con nuestras obligaciones fiscales.

**¿Tu organización tiene exenciones fiscales?**

- a) Sí, tenemos exenciones fiscales aplicadas correctamente.
- b) Estamos gestionando las exenciones fiscales.
- c) No contamos con exenciones fiscales.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La mayoría de las respuestas muestran que la organización está cumpliendo con sus obligaciones fiscales, lo que asegura su estabilidad y solidez financiera.

### RECOMENDACIONES

- Continuar monitoreando el cumplimiento fiscal y actualizar los registros contables de manera regular.
- Mantener un proceso sistemático para garantizar que las obligaciones fiscales se cumplan en tiempo y forma.
- Fortalecer las prácticas administrativas para asegurar la estabilidad financiera a largo plazo.

## AMARILLO

La mayoría de las respuestas muestran que la organización ha avanzado en algunos aspectos, pero aún tiene pendientes ciertas obligaciones fiscales y debe regularizar su situación para evitar complicaciones legales.

### RECOMENDACIONES

- Acelerar el proceso de alta en ARCA y regularizar los impuestos pendientes.
- Regularizar las cargas sociales y mantener los balances financieros actualizados para asegurar el cumplimiento normativo.
- Establecer un cronograma regular para revisar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y corregir posibles atrasos.

# ROJO

La mayoría de las respuestas muestran que la organización no ha cumplido con los requisitos fiscales básicos necesarios. Esto implica una falta de alta en ARCA, incumplimiento de obligaciones fiscales y balances no actualizados, lo que conlleva riesgos legales y operativos.

## RECOMENDACIONES

- Tramitar de manera urgente el alta en ARCA y regularizar todas las obligaciones fiscales pendientes.
- Mantener los balances financieros actualizados y cumplir con la presentación de impuestos para evitar sanciones legales.
- Implementar un sistema interno para cumplir con las cargas sociales para empleados y organizar los registros contables para garantizar el cumplimiento normativo.

### 3. Situación contable y administrativa

**La situación contable y administrativa de una organización implica el cumplimiento de normativas legales y contables que aseguran su funcionamiento eficiente y transparente. Esto incluye:**

- Balances financieros: mantener actualizados los balances y registros contables.
- Libros de actas y auditorías: presentar y archivar los libros de actas y realizar auditorías regulares.
- Procedimientos financieros: contar con políticas escritas para el manejo de fondos y recursos.
- Cuenta bancaria: tener una cuenta bancaria a nombre de la organización.

## PREGUNTAS

**¿Tu organización tiene al día sus balances financieros y sus libros de actas?**

- a) Sí, todo está al día y registrado.
- b) Estamos trabajando en la actualización.
- c) No, no tenemos estos documentos al día.

**¿Realizan auditorías financieras de manera regular?**

- a) Sí, anualmente.
- b) Ocasionalmente, pero no cada año.
- c) No hemos realizado auditorías.

**¿Tu organización tiene una cuenta bancaria a su nombre?**

- a) Sí, tenemos una cuenta a nombre de la organización.
- b) Estamos en proceso de gestionarla.
- c) No tenemos una cuenta bancaria a nombre de la organización.

**¿Tu organización tiene la nómina de autoridades actualizada registrada?**

- a) Sí, tenemos la nómina actual registrada.
- b) Tenemos la nómina registrada pero no actualizada.
- c) No tenemos una nómina de autoridades registrada.

**¿Tu organización conserva copias digitales de sus registros legales y financieros?**

- a) Sí, digitalizamos todos nuestros documentos.
- b) Solo algunos documentos están digitalizados.
- c) No tenemos un sistema de digitalización de documentos.

**¿La contabilidad de tu organización está al día y cumple con las normativas vigentes?**

- a) Sí, cumplimos con todas las normativas.
- b) Estamos en proceso de regularización.
- c) No cumplimos con las normativas contables.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La mayoría de las respuestas muestran que la organización tiene una estructura contable y administrativa sólida, con balances actualizados y prácticas formales de manejo de fondos y recursos.

### RECOMENDACIONES

- Continuar manteniendo los documentos al día y realizando auditorías regulares para asegurar el cumplimiento de las normativas.
- Revisar y actualizar los procedimientos cuando sea necesario para garantizar la transparencia y el cumplimiento normativo.
- Seguir fortaleciendo la digitalización de los documentos y la organización administrativa para mejorar la eficiencia operativa.

## AMARILLO

La mayoría de las respuestas muestran que la organización ha avanzado en algunas áreas, pero aún necesita completar procesos de regularización contable y administrativa, y mejorar la gestión documental.

### RECOMENDACIONES

- Acelerar la actualización de los balances financieros y formalizar los procedimientos de manejo de fondos.
- Regularizar la cuenta bancaria de la organización y actualizar la nómina de autoridades.
- Digitalizar los documentos clave para optimizar la eficiencia y el control administrativo.

# ROJO

La mayoría de las respuestas muestran que la organización presenta múltiples irregularidades contables y administrativas, incluyendo balances no actualizados, falta de procedimientos escritos para el manejo de fondos y ausencia de una cuenta bancaria institucional. Esto pone en riesgo la transparencia y la eficiencia operativa.

## RECOMENDACIONES

- Regularizar los balances financieros y asegurarse de que estén al día y registrados de manera adecuada.
- Establecer procedimientos escritos para el manejo de fondos y recursos.
- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la organización.
- Actualizar la nómina de autoridades y conservar copias digitales de los registros financieros y legales.

## 4. Transparencia y Rendición de Cuentas

La transparencia y rendición de cuentas en organizaciones se refiere a la práctica de compartir información financiera y operativa de manera clara y accesible no solo con los donantes, beneficiarios y otros actores interesados, sino también con la sociedad en general. Publicar información en plataformas accesibles, como la página web de la organización, amplía el alcance de la rendición de cuentas, garantizando que sea visible para toda la comunidad.

Esto incluye:

- La publicación de balances financieros, auditorías y reportes anuales.
- El establecimiento de mecanismos formales de rendición de cuentas hacia los distintos públicos.
- El cumplimiento de políticas internas que aseguren la integridad y ética en las operaciones de la organización.

Adoptar estas prácticas fortalece la confianza y credibilidad de la organización, mejora su posicionamiento frente a socios estratégicos y demuestra un compromiso con los principios de transparencia y responsabilidad social.

## PREGUNTAS

**¿Tu organización publica sus balances y estados financieros de manera transparente para el público o sus donantes?**

- a) Sí, publicamos nuestros balances de manera regular.
- b) Compartimos los balances solo con donantes clave.
- c) No compartimos nuestros balances.

**¿Tu organización tiene mecanismos de auditoría interna o externa?**

- a) Sí, tenemos auditoría interna y externa regularmente.
- b) Solo contamos con auditoría externa.
- c) No realizamos auditorías formales.

**¿Tu organización tiene un mecanismo formal de rendición de cuentas hacia sus beneficiarios, donantes o stakeholders?**

- a) Sí, rendimos cuentas de manera clara y formal.
- b) Lo hacemos de manera informal.
- c) No tenemos mecanismos de rendición de cuentas.

**¿Tu organización promueve una cultura de transparencia y rendición de cuentas hacia las comunidades y los donantes?**

- a) Sí, contamos con políticas de transparencia que guian la operatoria.
- b) Tenemos políticas de transparencia, pero no se aplican ni actualizan.
- c) No tenemos políticas de transparencia formales.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La mayoría de las respuestas muestran que la organización tiene prácticas sólidas de transparencia y rendición de cuentas, lo cual asegura la confianza de los donantes, beneficiarios y la comunidad.

### RECOMENDACIONES

- Continuar con la publicación regular de balances y la realización de auditorías para mantener altos estándares de transparencia.
- Promover una cultura de transparencia hacia la comunidad, los donantes y otras partes interesadas.
- Mantener y mejorar continuamente los mecanismos de rendición de cuentas para seguir fortaleciendo la confianza de todos los actores involucrados.

## AMARILLO

La mayoría de las respuestas muestran que la organización ha avanzado en la implementación de prácticas de transparencia, pero aún necesita formalizar estos mecanismos para alcanzar un nivel adecuado de rendición de cuentas.

### RECOMENDACIONES

- Publicar los balances de manera más accesible, no solo para donantes clave, sino también para otros públicos interesados.
- Crear mecanismos formales de rendición de cuentas que garanticen la integridad y transparencia en las operaciones.
- Establecer auditorías internas y aumentar la frecuencia de auditorías externas para cumplir con estándares de transparencia.

# ROJO

La mayoría de las respuestas muestran que la organización no tiene implementados mecanismos adecuados de transparencia y rendición de cuentas, lo cual pone en riesgo la credibilidad y confianza por parte de los donantes, beneficiarios y otras partes interesadas.

## RECOMENDACIONES

- Implementar un mecanismo de rendición de cuentas y políticas de transparencia.
- Publicar los balances y estados financieros de manera regular para que sean accesibles al público y a los donantes.
- Establecer auditorías internas y externas para fortalecer la transparencia.

## 5. Supervisión y control

**Supervisión y control en una organización sin fines de lucro se refiere a los mecanismos establecidos para asegurar el cumplimiento legal, contable y fiscal, así como la eficiencia operativa. Incluye:**

**Capacitación del personal:** proporcionar formación regular al personal sobre las normativas legales y contables es esencial para garantizar que la organización cumpla con las leyes vigentes. Capacitar a los empleados sobre los procedimientos internos reduce errores y mejora la transparencia.

**Comité o equipo de supervisión:** tener un equipo o comité especializado que se encargue de la supervisión del cumplimiento de las normativas legales y fiscales ayuda a asegurar que la organización esté siempre al día con las regulaciones. Este equipo debe estar involucrado en la revisión de auditorías internas y externas, asegurando que todos los informes financieros y legales estén en orden.

**Auditorías y controles internos:** realizar auditorías periódicas y contar con procedimientos internos claros es fundamental para detectar y corregir errores o irregularidades a tiempo. Las auditorías pueden ser internas (revisiones realizadas por el equipo de la organización) o externas (llevadas a cabo por auditores independientes), lo que aumenta la transparencia y la confianza de los donantes.

# PREGUNTAS

**¿Tu organización capacita regularmente a su personal sobre el cumplimiento legal y normativo?**

- a) Sí, el personal recibe capacitación periódica.
- b) Solo capacitamos cuando surge un problema.
- c) No ofrecemos capacitaciones en este ámbito.

**¿Tu organización tiene un comité o equipo responsable de supervisar el cumplimiento legal, contable y fiscal?**

- a) Sí, tenemos un equipo o comité dedicado.
- b) Solo una persona está encargada de la supervisión.
- c) No tenemos supervisión formal de este tipo.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La mayoría de las respuestas muestran que la organización tiene un buen sistema de supervisión y control, capacitando a su personal y asegurando el cumplimiento normativo.

### RECOMENDACIONES

- Continuar con la capacitación regular del personal y la actualización de conocimientos sobre normativas vigentes.
- Mantener y fortalecer el equipo o comité de supervisión para garantizar el cumplimiento continuo de las normativas legales, fiscales y contables.
- Realizar auditorías internas y externas periódicamente para reforzar la transparencia y la confianza de los actores involucrados.

## AMARILLO

La mayoría de las respuestas muestran que la organización ha realizado algunos esfuerzos en capacitación y supervisión, pero aún necesita formalizar y fortalecer ambos aspectos para cumplir adecuadamente con las normativas.

### RECOMENDACIONES

- Formalizar un plan de capacitaciones regulares para el personal, asegurando que todos conozcan y cumplan con las normativas vigentes.
- Establecer un equipo de supervisión más robusto que garantice el cumplimiento normativo en los ámbitos legal, fiscal y contable.
- Aumentar la frecuencia de auditorías y controles internos para mejorar la transparencia y la eficiencia operativa.

# ROJO

La mayoría de las respuestas muestran que la organización no cuenta con mecanismos de seguimiento y control en cuanto al cumplimiento legal y normativo, lo cual pone en riesgo su capacidad para operar de manera eficiente y dentro del marco legal.

## RECOMENDACIONES

- Establecer capacitaciones periódicas para el personal sobre normativas legales y procedimientos internos.
- Formar un comité o equipo responsable de la supervisión legal, contable y fiscal para asegurar el cumplimiento normativo.
- Implementar auditorías internas y externas para detectar y corregir irregularidades a tiempo.

# ¿Y AHORA QUÉ HACEMOS?



**Si llegaste hasta acá ya tenés un panorama de cómo está tu organización a nivel legal y fiscal. Estás en otro lugar para tomar decisiones informadas.**

**Para la etapa de acción te recomendamos:**

- \* Priorizá tareas y próximos pasos.
- \* Armá un plan progresivo de mejoras, recordá que querer abarcar todo los puntos juntos puede ser contraproducente.
- \* Organizá internamente la información legal y administrativa para que sea accesible y transparente.
- \* Fortalecé las capacidades del equipo en temas legales y administrativos para evitar riesgos.
- \* Asesorarte con una persona experta en aspectos legales o contables.
- \* Revisá nuestro recurso para sugerencias pro bono.



# RECURSERO:

**Inscripción y regulación de entidades civiles ante la IGJ**

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/igj/entidades-civiles>

**Actualización normativa – Resolución 15/2024 (IGJ)**

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-15-2024-401548/actualizaci%C3%B3n>

**Dirección Provincial de Personas Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires**

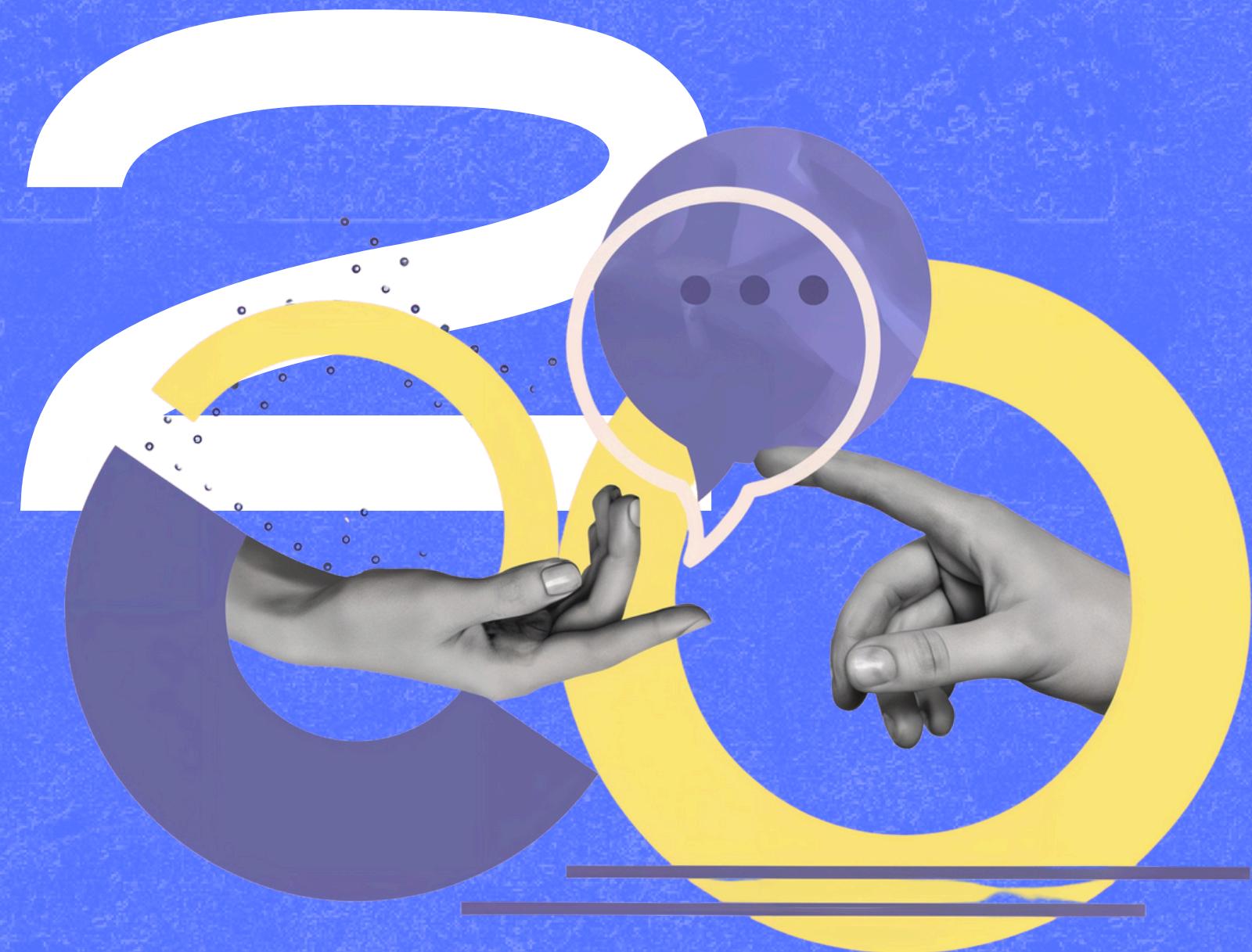
<https://www.gba.gob.ar/dppj>

**Rendir cuentas** <https://www.rendircuentas.org/>

**Acceso a asesoramiento legal gratuito para organizaciones – Fundación Pro Bono**

<https://www.probono.org.ar/>

# COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA



**Una comunicación planificada está intrínsecamente ligada a una identidad organizacional sólida y reconocible.** La comunicación estratégica no solo permite visibilizar problemáticas sociales y amplificar las voces de las comunidades representadas, sino que también posiciona a la organización como un referente en su ámbito, favoreciendo la creación de alianzas estratégicas, la movilización de recursos y el fortalecimiento de la confianza con sus públicos clave.

En una organización, la comunicación estratégica tiene dos grandes componentes: la comunicación interna y la comunicación externa. La comunicación interna abarca los procesos de interacción entre los miembros del equipo de la organización y también de los voluntarios. Incluye la producción y circulación de mensajes dentro de la organización; no sólo para informar cuestiones cotidianas, sino principalmente para comunicar políticas, valores, procedimientos y cualquier otro aspecto relevante para los objetivos de la organización. En ese sentido, la comunicación interna juega un rol fundamental en la construcción de la cultura organizacional, fortalece la identidad y promueve la participación. La comunicación externa se refiere a las interacciones de la organización con la diversidad de actores externos con los que se relaciona, y con la sociedad en general. Contribuye a la construcción de la imagen de la organización y a generar confianza.

# COMUNICACIÓN EXTERNA

## 1. Estructura y recursos

Contar con una estructura definida para la comunicación —sea un área específica, un referente designado o un equipo multidisciplinario— permite una gestión más profesional, coherente y sostenible.

## PREGUNTAS

La organización **¿cuenta con un área de comunicación?**

- a) Sí, el área de comunicación está establecida y tiene sus funciones definidas.
- b) No existe un área, pero hay una persona responsable de tareas de comunicación.
- c) No existe un área ni tampoco una persona designada para esas funciones.

---

## HERRAMIENTA DE AUTOCONOCIMIENTO

Si existe un área **¿los roles están diferenciados, son llevados a cabos por personal idóneo en comunicación?**

- a) Si, el equipo está conformado por personal con experiencia en comunicación y se han asignado distintos roles dentro del área.
- b) El personal es idóneo, con experiencia en comunicación pero los roles no están diferenciados, todos hacen un poco de todo.
- c) El personal no tiene experiencia en comunicación y los roles no están diferenciados.

**¿Hay capacitaciones para las personas que llevan a cabo estas funciones?**

- a) Sí, hay una decisión institucional de realizar capacitaciones periódicamente.
- b) A veces se realizan capacitaciones a pedido del equipo.
- c) No, no hay una decisión institucional de promover capacitaciones sobre esta dimensión.

**¿El área de comunicación trabaja en conjunto con otras áreas como proyectos, recaudación de fondos, incidencia o voluntariado?**

- a) Sí, hay reuniones periódicas para alinear mensajes y estrategias.
- b) Las interacciones suceden esporádicamente o por temas puntuales.
- c) No se trabaja en forma articulada.

**¿El equipo de comunicación cuenta con herramientas adecuadas para el desarrollo de sus tareas** (software de diseño, gestión de redes, plataformas de envío de mailings, etc.)?

- a) Sí, la organización pone a disposición todas las herramientas necesarias.
- b) Las herramientas disponibles son limitadas y no siempre responden a las necesidades del área.
- c) La organización no pone a disposición las herramientas necesarias.

**¿Se dispone de presupuesto asignado específicamente para acciones de comunicación** (campañas, materiales gráficos, publicidad, etc.)?

- a) Sí, el presupuesto se asigna y es manejado por el área/responsable.
- b) Solo se cuenta con presupuesto para proyectos puntuales.
- c) No se asignan recursos presupuestarios a la comunicación institucional.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La organización tiene un área o equipo de comunicación consolidado, con profesionales capacitados en funciones diferenciadas (contenidos, redes, diseño, prensa, etc.). Este equipo colabora estrechamente con otras áreas (proyectos, recaudación, incidencia, voluntariado). Dispone de herramientas específicas para su labor (software de diseño, plataformas de mailing, gestión de redes, etc.) y cuenta con presupuesto propio asignado, lo que permite planificar a mediano y largo plazo. La comunicación es entendida como un eje estratégico transversal y cuenta con proyección institucional.

## RECOMENDACIONES

Para sostener este nivel, se recomienda documentar los procesos, actualizar las descripciones de roles y promover espacios de formación continua. Fortalecer la articulación con otras áreas y revisar anualmente las herramientas y el presupuesto asegura una comunicación adaptable, profesional y alineada con los cambios institucionales y contextuales.

## AMARILLO

Existe una persona o un equipo pequeño que cumple funciones de comunicación, pero con roles poco definidos o cobertura parcial. Si bien hay cierta articulación con otras áreas, no siempre se incluye a comunicación en la planificación institucional. El equipo cuenta con recursos básicos (por ejemplo, herramientas gratuitas), pero no accede a tecnología o presupuesto suficiente para desarrollar campañas o piezas de calidad de manera sostenida.

## RECOMENDACIONES

Se debe avanzar hacia una mayor especialización y profesionalización, incluyendo planes de formación, mentorías o alianzas con actores técnicos. Asimismo, se sugiere mejorar la articulación con otras áreas, mediante metodologías colaborativas o mesas de trabajo que planifiquen desde la etapa inicial de los proyectos. A nivel operativo, se deben identificar e incorporar herramientas que optimicen los procesos comunicacionales, así como asegurar una asignación presupuestaria mínima y sostenida, incluso como porcentaje fijo del presupuesto institucional o a través de líneas de financiamiento específicas para comunicación.

## ROJO

La organización no cuenta con un área ni referente de comunicación. Las tareas comunicacionales se reparten informalmente, sin planificación ni visión estratégica. No hay herramientas disponibles ni recursos asignados. Esto genera una comunicación fragmentada, reactiva y poco efectiva, que debilita el posicionamiento institucional y reduce su capacidad de incidir o sostener vínculos clave.

## RECOMENDACIONES

Es necesario que la organización revea el lugar y los recursos que asigna a la comunicación institucional y establezca un punto de partida para comenzar un plan progresivo de desarrollo del área. Un buen inicio puede ser asignar el rol de comunicación a algún talento dentro del equipo y establecer una planificación básica. Considerar alianzas con organizaciones que tengan el área desarrollada y profesionalizada que puedan brindar apoyo y herramientas a fines de aprender de su experiencia.

## 2. Identidad visual

**El desarrollo de una identidad visual y la creación de un manual de marca son fundamentales para garantizar la coherencia, profesionalismo y reconocimiento de una organización.** Una identidad visual sólida refleja los valores y misión de la entidad, fortaleciendo su posicionamiento y generando confianza en sus audiencias. Por su parte, el manual de marca establece lineamientos claros para el uso de logotipos, colores, tipografías y tono comunicacional, facilitando la consistencia en todos los materiales y fortaleciendo la comunicación interna y externa. Esto no solo optimiza recursos, sino que también amplifica el impacto y la sostenibilidad de las iniciativas.

# PREGUNTAS

### **¿La organización cuenta con un manual de marca?**

- a) Sí, el manual de marca está desarrollado.
- b) Hay algunos lineamientos de identidad visual pero no están sistematizados en un manual de marca.
- c) No, la organización no ha desarrollado un manual de marca.

### **¿La identidad visual se encuentra actualizada y se aplica en forma sistemática?**

- a) Sí, se actualiza y se aplica siempre.
- b) La identidad visual se encuentra actualizada pero no es aplicada uniformemente.
- c) No hay una identidad visual actualizada.

### **¿El equipo de trabajo ha recibido formación o indicaciones sobre cómo aplicar la identidad visual?**

- a) Sí, las modalidades de aplicación son conocidas por todo el equipo.
- b) El equipo solo cuenta con una noción informal de la identidad visual de la organización.
- b) Solo las personas que realizan tareas de comunicación cuentan con esta información.

---

## HERRAMIENTA DE AUTOCONOCIMIENTO

**¿El logotipo tiene versiones adaptadas para distintos usos (vertical, horizontal, monocromático, con/sin lema)?**

- a) Sí, existe una gran variedad de adaptaciones para distintos usos.
- b) Las adaptaciones del logo no son variadas lo cual limita su uso.
- c) No, la organización no ha desarrollado distintas versiones de su logo.

**¿Se utilizan plantillas institucionales (por ejemplo, en Canva, PowerPoint, Word) para presentaciones, informes o publicaciones digitales?**

- a) Sí, existen plantillas institucionales correctamente sistematizadas.
- b) Hay algunas plantillas institucionales .
- c) No, no hay plantillas que unifiquen las presentaciones bajo una identidad visual definida.

**¿La identidad visual contempla criterios de accesibilidad, como buen contraste de colores, tipografías legibles, subtítulos en videos, etc.?**

- a) Sí, la identidad visual contempla criterios de accesibilidad.
- b) Hay algunas iniciativas puntuales que contemplan criterios de accesibilidad.
- c) No, los criterios de accesibilidad no se han contemplado en la identidad visual.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La organización cuenta con una identidad visual institucional sólida, vigente y aplicada de forma consistente. El manual de marca está actualizado y completo, incluye variaciones del logotipo, paleta cromática, tipografías, estilo gráfico, criterios de accesibilidad y ejemplos concretos de aplicación. El uso de plantillas está normalizado y disponible para todo el equipo. La identidad visual no solo ordena lo gráfico, sino que comunica quiénes son y qué valores representan. Se proyecta una imagen profesional y alineada con los valores institucionales, lo cual facilita la articulación con aliados y refuerza la identidad ante diferentes audiencias.

## RECOMENDACIONES

Es fundamental sostener la calidad y coherencia alcanzadas, actualizando anualmente el manual de marca y revisando si siguen vigentes los lineamientos visuales. Se pueden explorar nuevas expresiones gráficas (videos animados, reels, storytelling visual) y profundizar la inclusión con materiales multilingües o adaptados a públicos diversos. También se recomienda dejar registro de buenas prácticas, para asegurar que el sistema visual perdure ante cambios de personal.

## AMARILLO

La organización tiene una identidad visual definida y algunos elementos del manual de marca, pero su uso es inconsistente. Puede haber plantillas desactualizadas, aplicación desigual del logotipo o falta de criterios de accesibilidad. La identidad no siempre refleja el momento institucional o es conocida por todo el equipo, por lo que no se ha consolidado aún una identidad visual transversal. Esto genera una comunicación visual irregular que debilita el reconocimiento institucional. Todavía hay margen para mejorar en términos de estrategia, alcance y apropiación colectiva.

## RECOMENDACIONES

Se sugiere revisar y actualizar el manual de marca incorporando nuevos formatos, criterios de accesibilidad y lineamientos adaptados a redes sociales, documentos institucionales y materiales multimedia. Es importante ampliar y compartir plantillas visuales de uso cotidiano y capacitar al equipo para garantizar su correcta implementación. También se deben establecer mecanismos de revisión interna, así como acompañamiento desde el área de comunicación a otras áreas. La identidad visual debe reflejar los valores, la misión y el momento actual de la organización, por lo que se sugiere reforzar su uso estratégico y colectivo.

## ROJO

La organización no cuenta con una identidad visual formalizada. Probablemente haya un logotipo pero no existen versiones adaptadas ni criterios unificados de diseño. No se utilizan plantillas y cada pieza visual se diseña desde cero, sin coordinación ni validación. Esta situación genera desorden visual, debilita la presencia institucional y dificulta la construcción de una imagen pública clara y consistente.

## RECOMENDACIONES

Se sugiere que la organización desarrolle y fortalezca su identidad visual, asegurándose de contar con un logotipo claro, una paleta de colores coherente y una tipografía definida. Esto ordenaría un manual de marca básico. Además se sugiere crear plantillas institucionales para materiales frecuentes. Es fundamental comunicar a todo el equipo la importancia de mantener una identidad consistente para fortalecer el reconocimiento y posicionamiento de la organización.

### 3. Planificación

La comunicación en una organización de la sociedad civil no es un proceso espontáneo ni aislado, sino una herramienta clave que debe ser gestionada de manera estratégica. **Planificar la comunicación implica definir objetivos claros, estructurar mensajes alineados con la identidad de la organización y seleccionar los canales más efectivos para llegar a cada audiencia.**

Este proceso comienza con un análisis y diagnóstico que permite comprender el estado actual de la comunicación, identificar fortalezas y áreas de mejora, y establecer un punto de partida para diseñar estrategias adecuadas.

La existencia de políticas de comunicación bien definidas, protocolos ante crisis y mecanismos de monitoreo y evaluación permite que la comunicación no solo sea una herramienta de difusión, sino también un pilar para fortalecer la identidad organizacional, generar confianza y posicionarse de manera efectiva en su ecosistema.

## PREGUNTAS

### **¿Cuenta su organización con una política de comunicación externa?**

- a) Sí, contamos con una política de comunicación externa actualizada y a disposición de todo el equipo.
- b) Hay algunos lineamientos de comunicación externa pero no llegan a plasmarse en una política clara.
- c) No, no contamos con una política de comunicación externa.

### **¿Se ha desarrollado una política de comunicación que promueva la transparencia y la rendición de cuentas?**

- a) Sí, la transparencia y la rendición de cuentas son valores contemplados en nuestra política de comunicación y las prácticas son coherentes con ello.
- b) La transparencia y la rendición de cuentas son valores contemplados pero su aplicación no es consecuente.
- c) La política de comunicación no promueve ni la transparencia ni la rendición de cuentas.

### **¿Han realizado un proceso de análisis y diagnóstico de la comunicación externa?**

- a) Sí, se realizan análisis y diagnósticos de manera periódica.
- b) Se han realizado análisis y diagnósticos de aspectos puntuales de la comunicación pero no de manera integral.
- c) No se realizan análisis ni diagnósticos de la comunicación externa.

### **¿Ha tenido la organización procesos de planificación de comunicación estratégica?**

- a) Sí, se realizan anualmente procesos de planificación de comunicación estratégica en base al diagnóstico.
- b) Se han realizado procesos de planificación de manera puntual y sin continuidad sistémica.
- c) Nunca se ha llevado a cabo un proceso de planificación de la comunicación.

### **¿Realizan monitoreo y evaluación de la comunicación externa?**

- a) Sí, se realiza periódicamente monitoreo y evaluación de la comunicación externa
- b) Se realiza monitoreo y evaluación de algunas acciones de comunicación pero no de manera integral.
- c) No se realiza monitoreo y evaluación de las acciones de comunicación exxterna

### **¿Contribuye la comunicación a fortalecer la identidad de la organización?**

- a) Si, la comunicación está alineada con la misión y visión de la organización y fortalece la identidad
- b) La comunicación contribuye a la identidad organizacional aunque por momentos hay inconsistencias y mensajes contradictorios.
- c) No, la comunicación no fortalece la identidad de la organización y muchas veces puede afectarla negativamente.

### **¿La organización tiene un plan de comunicación ante crisis?**

- a) Sí, hay un plan definido de comunicación ante crisis.
- b) Existen algunos protocolos delineados de comunicación ante crisis.
- c) No, no existe un plan de comunicación ante crisis.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

Las acciones comunicacionales están establecidas en un plan estratégico que fue creado a partir de un diagnóstico comunicacional. La organización realiza procesos sistemáticos de diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación, que le permiten tomar decisiones comunicacionales informadas y estratégicas.

Las acciones comunicacionales están alineadas con la visión y misión institucional, y se actualizan en función del contexto y los resultados obtenidos. Además, existe un plan de comunicación ante crisis con escenarios previstos, voceros definidos y canales de respuesta establecidos. Este nivel asegura coherencia, anticipación y capacidad de adaptación frente a desafíos y oportunidades comunicacionales.

## RECOMENDACIONES

Para sostener este nivel, se recomienda actualizar anualmente la política y el plan de comunicación, integrar nuevas herramientas digitales y evaluar no solo métricas cuantitativas sino también la percepción y el valor generado por los mensajes. Simulacros de crisis o capacitaciones en vocerías pueden fortalecer la capacidad de respuesta institucional y consolidar una cultura de planificación a largo plazo.

# AMARILLO

La organización posee una política de comunicación externa o está en proceso de definirla. Se han realizado algunos diagnósticos o ejercicios de planificación, aunque de manera puntual y sin continuidad sistemática. Puede haber acciones aisladas de evaluación de resultados, como el seguimiento de indicadores en redes o encuestas informales, pero sin una estructura de monitoreo sostenida. La comunicación está parcialmente alineada con la misión y visión institucional, y empieza a contribuir al fortalecimiento de la identidad organizacional, aunque persisten contradicciones o mensajes poco integrados. Puede haber protocolos informales ante crisis, pero no un plan institucionalizado con escenarios y vocerías definidos.

## RECOMENDACIONES

Para avanzar al siguiente nivel, es fundamental consolidar y sistematizar lo que ya se ha iniciado. Se recomienda formalizar por completo la política de comunicación externa. La organización debería construir una estrategia de comunicación a mediano y largo plazo, basada en un diagnóstico reciente, con objetivos, públicos meta, mensajes clave, cronograma y responsables.

Es importante establecer un sistema de monitoreo y evaluación periódico, con indicadores que permitan revisar avances y adaptar las acciones según el contexto. Estos indicadores pueden incluir métricas como el alcance de las publicaciones en redes sociales, la tasa de interacción del público, la cantidad de menciones en medios de comunicación, la tasa de apertura y clics en newsletters, y el crecimiento en la captación de aliados estratégicos.

# ROJO

La comunicación se gestiona de manera reactiva y descoordinada. No existen políticas ni planificaciones formales, ni se realizan diagnósticos o evaluaciones. Los mensajes transmitidos no están sistemáticamente alineados con la misión institucional y pueden ser contradictorios. Ante una crisis, la organización carece de un plan de acción, lo que genera respuestas improvisadas y la deja expuesta a posibles daños de imagen en contextos sensibles o imprevistos.

## RECOMENDACIONES

En primer lugar se recomienda realizar un diagnóstico inicial de comunicación para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades. Luego, se puede utilizar este diagnóstico para planificar acciones básicas que respondan a objetivos comunicacionales claros, realizar un seguimiento y mantenerse alineados al plan. Es clave que la comunicación se alinee con la identidad y los valores de la organización, no sólo para proyectar coherencia hacia el exterior, sino para construir confianza entre los públicos internos y externos. Finalmente, se debe desarrollar un plan básico de comunicación ante crisis, que establezca protocolos claros de actuación, tiempos de respuesta, responsables y mensajes orientadores ante distintas contingencias.

## 4. Canales de comunicación

**Los canales de comunicación son los medios a través de los cuales una organización transmite sus mensajes a diferentes públicos, tanto internos como externos.** Estos pueden incluir plataformas digitales como una página web y redes sociales, así como medios tradicionales como la radio, la televisión o la prensa escrita.

La elección y gestión de estos canales es clave para garantizar que la información llegue de manera clara, efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. No se trata solo de estar presentes en múltiples espacios, sino de definir qué mensajes se comunican en cada uno, cómo se adapta el contenido a cada plataforma y qué herramientas se utilizan para medir su impacto.

Contar con una planificación en la gestión de estos canales, como un calendario de publicaciones o la identificación de medios clave, permite **optimizar recursos y mejorar la visibilidad de la organización.**

# PREGUNTAS

**¿La organización tiene página web? ¿La información se actualiza periódicamente?**

- a) Si, la organización cuenta con una página web que se actualiza de manera periódica
- b) Si, la organización cuenta con una página web pero que no tiene contenido actualizado
- c) La organización no tiene página web

**¿La organización cuenta con redes sociales? ¿cuáles? ¿Se han identificado mensajes específicos para cada una de ellas?**

- a) Si, la organización está presente en la mayoría de las redes sociales y tenemos mensajes específicos para cada una de ellas.
- b) La organización tiene presencia en las principales redes sociales pero no ha realizado el trabajo de identificar mensajes específicos para cada plataforma.
- c) La organización no tiene presencia en redes sociales.

### **¿Utilizan herramientas para medir la efectividad de estos canales de comunicación?**

- a) Si, la organización utiliza herramientas de análisis y métricas que le permiten medir el impacto de su comunicación en forma sistematizada.
- b) Se utilizan algunas métricas básicas en forma errática.
- c) No, la organización no utiliza herramientas de análisis y métricas.

### **¿Cuentan con un calendario de publicaciones / grilla de contenido mensual?**

- a) Si, el contenido se organiza a través de una grilla mensual.
- b) Hay un calendario que no registra todas las acciones de comunicación
- c) El contenido no está planificado en una grilla o calendario

### **¿Tienen identificados/mapeados medios de comunicación y comunicadores a quienes dirigirse?**

- a) Si, la organización cuenta con un mapeo de medios y comunicadores y realiza acciones institucionales de fortalecimiento del vínculo con los mismos.
- b) La organización cuenta con algunos contactos de prensa pero no tiene una estrategia de vinculación.
- c) No hay identificación de medios y comunicadores.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La organización dispone de una página web actualizada regularmente, con contenidos claros y accesibles que representan fielmente sus actividades y objetivos. Utiliza redes sociales activamente, con mensajes planificados, diferenciados y adecuados para cada canal. Emplea herramientas de análisis y métricas que permiten evaluar el impacto de la comunicación institucional, y ajusta su estrategia en función de los resultados obtenidos. La planificación de contenidos es sistemática, con una grilla mensual que acompaña las campañas, eventos y líneas de acción de la organización. Además, tiene identificado un mapa de medios y periodistas clave con los que mantiene vínculos activos. Esta gestión permite posicionar a la organización de forma clara y consistente, fortalecer su reputación y generar canales sostenidos de diálogo con sus públicos

## RECOMENDACIONES

En este nivel de desarrollo, se recomienda avanzar hacia una comunicación más creativa e innovadora, fortaleciendo campañas con alto potencial de impacto. Es clave consolidar narrativas institucionales que generen conexión emocional con las audiencias, incorporando formatos variados y contenidos multimedia. También es aconsejable profundizar los vínculos con medios y comunicadores para aumentar la visibilidad pública e incidencia en la agenda. Por último, resulta valioso documentar aprendizajes y ajustar periódicamente la estrategia comunicacional en función del entorno, las tendencias emergentes y las necesidades del público objetivo.

# AMARILLO

La organización cuenta con una página web activa, pero que se actualiza de manera esporádica o irregular. Posee redes sociales con cierta frecuencia de publicación, aunque sin una estrategia clara de mensajes diferenciados para cada canal. La planificación de contenidos es intermitente, y no se utilizan herramientas de análisis de manera sistemática. Puede haber contactos con medios, pero sin una estrategia clara de relacionamiento. Esta situación permite cierta presencia institucional, pero limita el alcance y la coherencia de los mensajes.

## RECOMENDACIONES

Es fundamental establecer una rutina periódica para la actualización de la página web, priorizando contenidos actuales y de interés para las audiencias. También se sugiere comenzar a diferenciar los mensajes y formatos según las características de cada red social, apuntando a fortalecer la identidad institucional. Sería útil incorporar herramientas simples de medición como el panel de Meta Business Suite o Google Analytics, que permitan tomar decisiones informadas sobre la estrategia. Asimismo, se recomienda avanzar en la sistematización de una grilla mensual de contenidos, y trabajar en la actualización del mapeo de medios y comunicadores clave, con miras a fortalecer esos vínculos.

# ROJO

La organización no cuenta con canales activos o estos están desactualizados. Las redes sociales están inactivas, no hay planificación de contenidos y no se mide el impacto de las acciones comunicacionales. Tampoco existe mapeo de medios ni relación activa con comunicadores. Esta falta de presencia y estrategia dificulta la visibilidad institucional, debilita el posicionamiento y limita las posibilidades de incidencia o movilización.

### RECOMENDACIONES

Como primer paso, se recomienda reactivar al menos un canal digital (como la web o una red social), definir una frecuencia mínima de publicaciones y asignar una persona responsable. Crear una grilla simple con contenidos clave e iniciar un mapeo de medios aliados son acciones que permiten fortalecer la visibilidad y comenzar a construir una estrategia comunicacional sostenible.

# COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna es un pilar fundamental para el buen funcionamiento de una organización. No solo facilita la circulación de información entre equipos y áreas, sino que también fortalece la cohesión, la cultura organizacional y el sentido de pertenencia.

Una gestión efectiva de la comunicación interna requiere canales claros y accesibles, procesos definidos para el intercambio de información y una estrategia alineada con los valores y objetivos de la organización. Contar con una política estructurada permite evitar malentendidos, optimizar tiempos y garantizar que todas las personas dentro de la organización estén informadas y comprometidas con su trabajo.

El monitoreo y evaluación de la comunicación interna, así como la asignación de roles específicos para su gestión, son aspectos clave para asegurar su efectividad y adaptación a las necesidades del equipo.

## PREGUNTAS

**¿La organización cuenta con una política definida de comunicación interna?**

- a) Si, la organización cuenta con una política definida de comunicación interna que es conocida por todo el equipo y aplicada con regularidad.
- b) Existen algunos lineamientos de comunicación interna pero no se aplican en forma sistematizada.
- c) No se ha establecido una política de comunicación interna.

**¿Se ha elaborado un plan de comunicación interna basado en un diagnóstico previo?**

- a) Si, la organización cuenta con un plan concreto que se respeta y está basado en un diagnóstico previo.
- b) Se ha definido un plan básico de comunicación interna aunque no surge de un diagnóstico previo.
- c) No existe un plan de comunicación interna.

### **¿Tienen establecidos canales específicos de comunicación interna?**

- a) Si, la organización cuenta con canales específicos de comunicación interna.
- b) Existen algunos canales de comunicación interna pero su uso resulta inconsistente.
- c) No hay canales definidos de comunicación interna.

### **¿Existe un proceso de monitoreo y evaluación de la comunicación interna?**

- a) Sí, los responsables de comunicación interna realizan un seguimiento continuo y evalúan la efectividad de su área.
- b) Los procesos de comunicación interna se revisan ante problemas específicos pero no de manera sistematizada.
- c) No existen procesos establecidos de monitoreo y evaluación de la comunicación interna.

### **¿Existe un rol específico dentro del área de comunicación para la gestión de la comunicación interna?**

- a) Si, la organización cuenta con un rol específico que lidera la gestión de la comunicación interna.
- b) Hay un rol encargado de llevar adelante esta tarea pero sin contar con la disponibilidad de tiempo y recursos para ejecutarla con solidez.
- c) No, no hay un rol específico que lidere la comunicación interna de la organización de manera consistente.

### **¿La comunicación interna promueve la escucha activa, la participación y el reconocimiento?**

- a) Si, la comunicación interna promueve dichos valores..
- b) Por momentos sí, pero hay inconsistencias.
- c) No, no hay promoción de la escucha activa, la participación y el reconocimiento a partir de la comunicación interna.

# SEMÁFORO

-  **MAYORÍA DE RESPUESTAS A**
-  **MAYORÍA DE RESPUESTAS B**
-  **MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La organización cuenta con una política institucional de comunicación interna, con canales establecidos, procedimientos claros y responsables asignados. Existen espacios regulares de intercambio, herramientas colaborativas (como newsletters internos, plataformas, pizarras o reuniones), y mecanismos de monitoreo participativo. Esta estructura no solo garantiza la circulación de información relevante, sino que fortalece los vínculos, mejora la coordinación y construye un ambiente organizacional sano y cohesionado.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda mantener actualizada la política de comunicación interna y revisar periódicamente su efectividad con metodologías participativas. Se puede innovar en los formatos, diversificar los canales según perfiles del equipo, y seguir fortaleciendo la dimensión relacional de la comunicación interna (no solo transmitir, sino escuchar, reconocer, motivar). También es recomendable documentar buenas prácticas para asegurar su replicabilidad y continuidad. Por último, se puede ofrecer apoyo o formación a otras organizaciones del sector, compartiendo aprendizajes y herramientas para potenciar una cultura organizacional saludable y cohesionada desde la comunicación.

# AMARILLO

La organización ha avanzado en ciertos aspectos de la comunicación interna, aunque de manera parcial. Cuenta con algunos canales específicos, como reuniones de equipo, grupos internos, plataformas colaborativas o boletines, pero su uso no siempre es consistente ni evaluado. Se ha realizado en algún momento un diagnóstico básico o una consulta interna, pero no hay una planificación sostenida a partir de esa información. La falta de sistematicidad puede generar malentendidos, duplicación de tareas o falta de alineamiento, afectando la eficiencia operativa y la cohesión institucional.

## RECOMENDACIONES

Se sugiere actualizar o construir un plan de comunicación interna basado en datos reales (por ejemplo, encuestas breves o focus groups), definiendo claramente objetivos, públicos, herramientas, tono institucional y responsables. También es clave consolidar canales efectivos y sostenibles, asegurando que toda la organización los conozca y utilice. Si bien no es necesario tener un puesto exclusivo, sí se recomienda asignar esta tarea formalmente a una persona del área de comunicación, con capacitación específica o acompañamiento.

# ROJO

El equipo desconoce las actividades que se están realizando en cada área. La organización no cuenta con una política formal de comunicación interna, y las acciones en este ámbito suelen ser reactivas, dispersas o dependientes de la voluntad individual. La organización no cuenta con mecanismos ni canales definidos de comunicación interna. La circulación de información es informal, fragmentada o nula, lo que genera desorganización, confusión sobre tareas o responsabilidades, y un bajo nivel de participación del equipo en los procesos institucionales. Esta situación debilita el clima de trabajo, aumenta los riesgos de conflicto y desconexión, y afecta negativamente la cultura organizacional.

### RECOMENDACIONES

Es fundamental instalar la comunicación interna como una prioridad organizacional, comenzando por establecer canales claros, accesibles y sostenibles (como boletines, chats temáticos, reuniones periódicas o pizarras digitales). Se recomienda realizar un primer diagnóstico participativo, que identifique cómo circula la información actualmente, qué barreras existen y qué demandas tiene el equipo. A partir de allí, se podrá construir una política básica de comunicación interna, que defina objetivos, canales, frecuencias y responsabilidades. Aunque no haya una persona específica a cargo, es importante asignar esta función a alguien del equipo de comunicación o de coordinación institucional.

# ¿Y AHORA QUÉ HACEMOS?



**Si llegaron hasta acá ya tienen un panorama de cómo está la organización en la dimensión de comunicación estratégica. Con esta información puede tomar mejores decisiones.**

**Para la etapa de acción les recomendamos:**

- \* Priorizar tareas y definir próximos pasos.
- \* Armar un plan progresivo de mejoras, recordar que querer abarcar todo los puntos juntos puede ser contraproducente.
- \* Definir o actualizar el plan de comunicación institucional con objetivos claros, públicos estratégicos y mensajes clave.
- \* Revisar que los canales digitales y materiales reflejen la identidad y misión de la organización de forma coherente.
- \* Establecer rutinas internas para comunicar logros, actividades e impactos con claridad y consistencia.
- \* Asignar responsables de la comunicación y capacitar al equipo en herramientas básicas.



# RECURSOS:

**Comunia Asociación Civil (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales. Disponible en: <https://comunia.org.ar/project/manual-de-comunicacion-para-organizaciones-sociales-2/>**

**Difusión con Causa (2024). Dale visibilidad a tu OSC: Manual de comunicación para organizaciones sociales. Disponible en: <https://difusionconcausa.com/libro-digital-dale-visibilidad-a-tu-osc-manual-de-comunicacion-2/>**

**Enz, A. & Franco, V. (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. Fundación BCR. Disponible en: <https://fundacion.bcr.com.ar/documentos/OSC/3erEncuentro/manual.pdf>**

**KM32 (2024). Elementos visuales para transmitir la identidad de tu ONG en tu web. Disponible en: <https://km32.com/paginas-web/elementos-visuales-transmitir-identidad-ong-web/>**

**Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Argentina (s.f.). Comunicación integral para organizaciones comunitarias. Disponible en: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/comunicacion\\_integral\\_para\\_organizaciones\\_comunitarias.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/comunicacion_integral_para_organizaciones_comunitarias.pdf)**

**NGOConnect (2025). Comunicación estratégica para OSC. Programa Resiliencia para la Sociedad Civil. Disponible en: [https://www.ngoconnect.net/sites/default/files/2025-03/RSA\\_ComunicacionEstrategica.pdf](https://www.ngoconnect.net/sites/default/files/2025-03/RSA_ComunicacionEstrategica.pdf)**

**Wolf Agencia de Marketing (2024). Manual completo de la identidad visual corporativa de una ONG. Disponible en: <https://wolfagenciademarketing.com/manual-completo-de-la-identidad-visual-corporativa-de-una-ong/>**

**Asana (2024). Guía completa sobre comunicación interna. Disponible en: <https://asana.com/es/resources/internal-communication>**

# TALENTO HUMANO



## HERRAMIENTA DE AUTOCONOCIMIENTO

El talento humano se refiere al conjunto de habilidades, competencias, conocimientos y capacidades que las personas aportan a una organización o proyecto. **En un contexto institucional, el término "talento humano" engloba a los miembros del equipo y colaboradores que desempeñan diferentes roles, aportando sus saberes para alcanzar los objetivos organizacionales.**

La gestión del talento humano implica identificar, atraer, desarrollar y asegurar la permanencia de las personas con las capacidades necesarias para contribuir al éxito de la organización. Esto incluye no solo el ingreso y la contratación, sino también la formación, el desarrollo profesional, la motivación y la creación de un ambiente laboral que contribuya a la misión y visión de la organización en paralelo con el bienestar de las personas.

En línea con esta dimensión, a continuación realizaremos una serie de preguntas para que la organización pueda indagar sobre su gestión del talento humano.

### 1. Modalidad de contratación de personal

Los contratos están firmados y actualizados, se respetan las obligaciones fiscales y laborales, y existe seguimiento institucional. Este nivel demuestra solidez organizativa, reduce riesgos legales, refuerza el compromiso ético y facilita la rendición ante donantes y entes regulatorios.

# PREGUNTAS

### ¿La organización contrata a su personal de acuerdo a las leyes vigentes?

- a) Si, la organización contrata a su personal de acuerdo a las leyes vigentes, en función de las necesidades concretas de cada caso.
- b) La organización tiene a algunas personas contratadas de manera correcta pero encuentra dificultades en otros casos.
- c) No, la organización no tiene claridad legal en cuanto a las formas correctas de contratar a su personal.

### **¿Se formalizan los contratos por escrito?**

- a) Si, todos los contratos de la organización se celebran por escrito.
- b) Algunos contratos de la organización se celebran por escrito mientras que existe informalidad en otros casos.
- c) No, la organización no cuenta con la práctica de formalizar sus contratos por escrito.

### **¿Se revisan periódicamente las modalidades de contratación?**

- a) Si, se revisan periódicamente las modalidades de contratación para adecuarse a las leyes vigentes.
- b) Algunos tipos de contratos se revisan con periodicidad mientras que en otros casos los acuerdos quedan desactualizados.
- c) No, no hay procesos claros de revisión y seguimiento de contratos.

# SEMÁFORO

-  MAYORÍA DE RESPUESTAS A
-  MAYORÍA DE RESPUESTAS B
-  MAYORÍA DE RESPUESTAS C

## VERDE

El personal de la organización en su totalidad está contratado de acuerdo a las modalidades legales vigentes. Los contratos están firmados y actualizados, se respetan las obligaciones fiscales y laborales, y existe seguimiento institucional. Este nivel demuestra solidez organizativa y reduce riesgos legales.

### RECOMENDACIONES

La organización mantiene una buena práctica de contratación laboral. Para seguir fortaleciendo este aspecto, se recomienda revisar periódicamente los contratos, documentar los procesos y capacitar al área administrativa en cambios normativos. Esto asegura que la organización se mantenga actualizada, proyecte estabilidad y preserve un entorno laboral confiable, clave para sostener el compromiso del equipo. También es recomendable documentar los procesos de contratación y retención de personal para fomentar las buenas prácticas.

## AMARILLO

La organización ha avanzado en la formalización, pero aún persisten vínculos informales o con documentación incompleta. Algunos contratos están vencidos, existen acuerdos verbales o no se revisan periódicamente. Esta situación puede generar inseguridad jurídica y afectar la confianza del equipo.

## **RECOMENDACIONES**

Es importante que la organización considere aumentar el porcentaje de personal contratado de acuerdo a las normas. Es importante tener en cuenta el impacto positivo que este cumplimiento conlleva, tanto para reducir riesgos legales, como para mejorar el clima laboral. Se recomienda revisar las posiciones que aún no cumplen con las normas y evaluar la posibilidad de regularizarlas. Se puede establecer un plan progresivo para lograr la formalización total.

## **ROJO**

La mayoría del equipo se encuentra en situación informal: no hay contratos escritos, no se cumplen las obligaciones legales y no existen criterios institucionales definidos para la contratación. Esta situación expone a la organización a riesgos legales y debilita la sostenibilidad del equipo.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que la organización priorice la revisión de su modalidad de contratación para alinearse con las leyes vigentes. Esto no solo evitará problemas legales, sino que también fomentará un ambiente de trabajo más seguro y fortalecerá la confianza de los miembros del equipo para con la organización. Un primer paso puede ser hacer un diagnóstico con asesoría laboral para evaluar los pasos necesarios hacia la regularización gradual pero completa del personal de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la organización.

## 2. Estructura organizacional y voluntariado

Tener una estructura organizacional equilibrada entre personal contratado y voluntarios permite distribuir responsabilidades con claridad, garantizar la sostenibilidad operativa y cuidar tanto la calidad del trabajo como la salud institucional. Un voluntariado organizado y bien gestionado puede ser un gran aporte, pero no debe reemplazar funciones estructurales esenciales.

# PREGUNTAS

### **¿La estructura de la organización está compuesta exclusivamente por voluntarios?**

- a) No, la estructura de la organización cuenta con un equipo contratado debidamente y coordina voluntarios para iniciativas específicas.
- b) No, la organización cuenta con un equipo contratado debidamente pero hay algunas tareas clave que se delegan en voluntarios.
- c) Si, la organización está compuesta exclusivamente con personas voluntarias.

### **¿El voluntariado está coordinado y enmarcado en un programa institucional?**

- a) Si, el voluntariado está planificado y enmarcado en una decisión institucional.
- b) Existe un programa institucional de voluntariado que no se aplica con sistematicidad.
- c) No existe un plan de voluntariado, se realizan acciones aisladas sin continuidad ni sistematicidad. No hay ninguna persona designada como responsable de coordinar el voluntariado.

### **¿Los voluntarios cubren tareas estratégicas o de apoyo?**

- a) Los voluntarios realizan tareas de apoyo a la organización.
- b) Los voluntarios realizan tareas de apoyo pero en algunas ocasiones intervienen en cuestiones estratégicas de la organización.
- c) Los voluntarios cumplen todas las tareas de la organización, independientemente de si se trata de cuestiones estratégicas o de apoyo.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La organización se sostiene en un equipo de trabajo estable y contratado formalmente. Existe participación de voluntarios coordinada a partir de un programa establecido. Esta configuración permite fortalecer la institucionalidad, asegurar la continuidad de los proyectos y sumar participación comunitaria sin comprometer la estabilidad operativa.

### RECOMENDACIONES

Existen voluntarios pero no se encuentran coordinados en un programa. Algunas funciones clave son cubiertas por personas voluntarias de manera no formalizada, lo que genera dependencia operativa y cierta fragilidad institucional. Aunque hay buena voluntad y compromiso, la falta de estructura puede generar sobrecarga, ambigüedad en roles o discontinuidad en algunas actividades.

## AMARILLO

La organización tiene una estructura sólida y un equipo estable que asegura una adecuada coordinación del programa de voluntariado y de sus actividades en general. Para seguir avanzando, se recomienda monitorear la satisfacción y el desarrollo de los voluntarios e implementar planes de capacitación para fortalecer su compromiso y alineación con la misión y visión de la organización.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda formalizar un programa de voluntariado para organizar y gestionar mejor los roles y tareas de los voluntarios. Esto permitirá cubrir los roles necesarios con mayor claridad, poder desarrollar iniciativas de formación y fortalecer el compromiso de los voluntarios. Es preciso comunicar la misión de la organización a los voluntarios para que se sientan parte integral de los objetivos. Esto ayudará a ordenar la gestión del talento, mejora el clima organizacional y permite que el voluntariado potencie la misión sin generar tensiones operativas

## **ROJO**

La organización funciona exclusivamente con personas voluntarias, sin personal contratado. Esta situación puede dificultar la continuidad de las actividades, limitar la capacidad de planificación y generar alta rotación, afectando la sostenibilidad institucional y la calidad del trabajo.

## **RECOMENDACIONES**

Es fundamental comenzar por diseñar una estructura mínima con al menos un rol clave contratado, aunque sea a tiempo parcial. Paralelamente, se recomienda construir un marco básico de voluntariado con objetivos, funciones y tiempos definidos. Esta transición inicial permite mejorar la planificación, retener saberes dentro de la organización y brindar mayor previsibilidad al equipo y a los actores aliados.

### 3. Proceso de búsqueda y selección

Contar con procesos formales, transparentes y adecuados de búsqueda y selección permite incorporar personas idóneas, reducir sesgos y mejorar la eficiencia del equipo. También refleja una cultura organizacional comprometida con la equidad, la planificación y la profesionalización.

## PREGUNTAS

#### **¿La organización cuenta con procesos establecidos de búsqueda y selección?**

- a) Si, la organización cuenta con procesos claros y establecidos de búsqueda y selección.
- b) La organización cuenta con procesos de búsqueda y selección pero no siempre se aplican a la hora de incorporar nuevos talentos.
- c) No, la organización no cuenta con procesos establecidos. La búsqueda de miembros del equipo se da de manera espontánea e informal.

#### **¿Se definen perfiles claros para cada búsqueda?**

- a) Si, para cada búsqueda hay una definición clara del perfil buscado que se plasma en los términos de referencia.
- b) Existe una vaga idea de cuál es el perfil buscado pero sin plasmarse con claridad las tareas a desempeñar y/o los requisitos del perfil buscado.
- c) No existe claridad en la definición de perfiles que se buscan.

#### **¿Se utilizan canales abiertos y formales de convocatoria?**

- a) Si, la organización cuenta con canales abiertos y formales que usa para todas sus búsquedas.
- b) Existen algunos canales de la organización para realizar búsquedas pero los mismos no se utilizan con regularidad, dependen de la decisión del equipo en el momento dado.
- c) No existen canales claros de búsqueda de colaboradores.

### **¿Existen criterios objetivos de selección y comunicación transparente del proceso?**

- a) La organización cuenta con políticas claras y objetivas de selección de colaboradores, así como de comunicación transparente de todo el proceso.
- b) La organización ha intentado desarrollar criterios objetivos de selección y comunicación en el proceso de ingreso de nuevos miembros del equipo pero ello no ha tenido como resultado una política clara que pueda aplicarse con sistematicidad.
- c) No se han desarrollado criterios en este sentido.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La organización cuenta con procesos claros de búsqueda y selección de personal en los cuales existe claridad en los perfiles buscados y en los canales utilizados, así como protocolos de comunicación transparente. Este nivel reduce sesgos, fortalece la equidad interna, y mejora la calidad de los ingresos, optimizando tiempo y recursos.

### RECOMENDACIONES

Los procesos establecidos de búsqueda y selección proporcionan estabilidad a la hora de encarar la incorporación de un nuevo miembro del equipo. Cuanto más definidos estén los perfiles necesarios para cada puesto, se puede esperar una mayor eficiencia, lo cual redunda en beneficios (en materia de recursos y tiempos) tanto para la organización como para los postulantes.

Se recomienda profundizar en herramientas que permitan incorporar criterios de diversidad e inclusión a contrataciones para contribuir así a contar con un equipo que aporte perspectivas complementarias, no sólo en términos de conocimiento profesional, sino a nivel integral.

# AMARILLO

Existen algunas prácticas formales, como publicaciones en redes o elaboración de descripciones de puesto, pero sin un protocolo claro. Las decisiones suelen apoyarse en recomendaciones personales o afinidades. Esto puede generar confusión, falta de transparencia y una selección menos alineada con las necesidades institucionales.

## RECOMENDACIONES

La organización debería trabajar en formalizar todos los procesos que abarcan la contratación de personal. Asimismo, se sugiere clarificar los canales de comunicación para la selección de perfiles a los fines de reducir la dependencia de recomendaciones subjetivas y promover una mayor transparencia en la incorporación de personas al equipo.

# ROJO

La organización no cuenta con ningún proceso definido para la búsqueda y selección de personal. Las incorporaciones se hacen de manera informal, sin descripción de perfiles ni apertura de convocatorias. Las decisiones suelen ser reactivas o por urgencia. Esto conlleva riesgos de selección inadecuada, pérdida de tiempo, frustración en los equipos y falta de legitimidad interna y externa.

## RECOMENDACIONES

Al no existir protocolos de búsqueda y selección, el proceso suele ser desordenado. La incorporación de nuevos talentos queda relegada por la improvisación y la urgencia por cubrir el puesto de trabajo. Se corre el riesgo de que el perfil seleccionado no concuerde con las necesidades específicas del caso. Se recomienda que la organización implemente procesos y protocolos que ordenen la búsqueda y selección de personal para contribuir a la objetividad y la eficiencia.

## 4. Ingreso de talento a la organización

El proceso de ingreso es un momento clave para la integración del talento humano. Una buena inducción inicial facilita la adaptación, mejora la experiencia del equipo, reduce errores y fortalece el sentido de pertenencia desde el primer día. También contribuye a la permanencia y al alineamiento con la cultura institucional.

# PREGUNTAS

### **¿Hay procedimientos establecidos para el ingreso de nuevos candidatos?**

- a) Si, la organización cuenta con procedimientos para el ingreso de nuevos candidatos. Los procedimientos se respetan en cada incorporación.
- b) La organización cuenta con procedimientos establecidos pero su utilización depende de factores variables como el tiempo y disponibilidad de los miembros del equipo.
- c) No, la organización no cuenta con procedimientos para el ingreso de nuevos candidatos.

### **¿Se ofrece una inducción institucional y específica para cada área?**

- a) Si, la organización cuenta con inducciones institucionales generales e inducciones específicas para el área y rol a desempeñar. Las mismas son brindadas por personas capacitadas para ello e incorporan las herramientas e información que el nuevo colaborador necesita para desempeñar sus tareas.
- b) La organización intenta brindar inducciones institucionales y específicas a los nuevos colaboradores, pero ello depende de la disponibilidad del equipo. Generalmente se trata de reuniones informales en las que se brinda información parcial y no sistematizada.
- c) No existen instancias de inducción institucional y/o de tareas específicas, se espera que la persona que se suma al equipo comprenda su rol a partir de la labor diaria.

### **¿Se realizan acciones de acompañamiento o seguimiento posterior?**

(Puede tratarse de: entrevistas de seguimiento luego del ingreso, evaluación de desempeño pasados los seis meses del ingreso)

- a) Si, la organización realiza acciones de seguimiento y acompañamiento luego del ingreso de nuevos colaboradores. Las mismas se encuentran sistematizadas y se aplican a cada persona que pasa a formar parte del equipo.
- b) Existen documentos donde se propone un plan de acompañamiento y seguimiento de los nuevos ingresos pero los mismos no se llevan a cabo con regularidad, dependen de disponibilidad y de la decisión de cada superior/área.
- c) No existen planes para realizar acciones de seguimiento y/o acompañamiento a nuevos ingresos.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La organización cuenta con un proceso de ingreso institucionalizado que incluye acompañamiento en la documentación, inducción organizacional, presentación formal del equipo, bienvenida simbólica (como un kit o carta), inducción específica en el área, y al menos una instancia de seguimiento posterior. Esto permite que la persona que ingresa comprenda el funcionamiento de la organización, se sienta bienvenida y pueda empezar su trabajo con claridad y motivación, reduciendo tiempos de adaptación y errores operativos.

### RECOMENDACIONES

Para sostener este nivel, se recomienda revisar y actualizar anualmente el protocolo de ingreso. Incluir una guía institucional con información clave, consolidar espacios de presentación formal y evaluar la experiencia de ingreso de manera sistemática. Esto permite mantener una cultura organizacional saludable y mejorar continuamente la experiencia de incorporación.

## AMARILLO

Existen algunos pasos para el ingreso, como una reunión de bienvenida o entrega de materiales, pero no hay un proceso estructurado ni responsabilidades claramente asignadas. La experiencia de ingreso depende del área o de la voluntad de las personas. Esto puede generar desorientación inicial, integración desigual y pérdida de oportunidades para transmitir la cultura institucional.

## RECOMENDACIONES

Avanzar implica formalizar un proceso de ingreso mínimo que incluya presentación institucional, asignación de un referente por área y entrega de materiales básicos. Esto reduce la incertidumbre, fortalece la cultura organizacional y permite integrar rápidamente a las nuevas personas al equipo.

## ROJO

La organización no cuenta con procedimientos claros y conocidos por su staff para el ingreso de nuevos talentos. Las personas se integran sin inducción ni orientación, se desconoce qué tareas deben realizar y no hay instancias de acompañamiento. Esto suele generar desmotivación, confusión, errores y, en algunos casos, abandono temprano del rol.

## RECOMENDACIONES

La falta de un proceso claro de ingreso puede dificultar la adaptación de nuevos talentos y afectar la cultura organizacional. Se recomienda diseñar y documentar un procedimiento de inducción básico que incluya asignación de roles, pasos de bienvenida y una inducción institucional. Esto ayudará a integrar a los nuevos colaboradores de manera efectiva y fortalecerá el sentido de pertenencia en el equipo.

## 5. Desarrollo y gestión del talento

Promover el desarrollo profesional y el bienestar del equipo fortalece el compromiso y contribuye a un ambiente de trabajo saludable. **No se trata solo de ofrecer beneficios, sino de construir una cultura que valore a las personas, les brinde oportunidades de crecimiento y cuide su salud física y emocional.**

# PREGUNTAS

**¿Existen políticas de plan de carrera y desarrollo profesional para las personas miembros del equipo?**

- a) Si, existen políticas de plan de carrera y desarrollo para las personas del equipo y se realiza un seguimiento de las mismas.
- b) Existen planes de carrera informales y aunque se intenta tener presente el desarrollo profesional de los miembros del equipo no se elaboran políticas claras al respecto.
- c) No existen políticas de plan de carrera y desarrollo profesional para los miembros del equipo.

**¿Existe un monitoreo claro para la determinación de remuneraciones?**

- a) La organización realiza un monitoreo claro para determinar remuneraciones. Existen bandas salariales transparentes para los diferentes puestos.
- b) Si, existe un monitoreo para la determinación de remuneraciones pero el mismo no es conocido por el equipo y no se comunica con claridad.
- c) No existe un monitoreo claro para determinar remuneraciones, las mismas se fijan de manera individual.

**¿Existen planes de beneficios no remunerativos para los miembros del equipo?**

Puede tratarse de: capacitaciones, teléfono celular, retribución de internet, semana de vacaciones entre fiestas, flexibilidad horaria, pago de medicina pregaga, día libre por cumpleaños, regalos y descuentos, entre otros.

---

## HERRAMIENTA DE AUTOCONOCIMIENTO

- a) Si, la organización otorga beneficios no remunerativos para los miembros del equipo que se encuentran sistematizados y se intenta mejorar los mismos en la medida de las posibilidades.
- b) La organización posee algunos beneficios pero los mismos no se encuentran sistematizados y/o comunicados con claridad al equipo.
- c) No, la organización no posee tales planes.

### **¿Existen políticas de bienestar establecidas para los colaboradores?**

Puede tratarse de: licencias especiales (formación, cursos en el extranjero, etc), licencia extra por maternidad y/o paternidad (que supere lo establecido por ley), pausa activa, convenios con gimnasios o actividades recreativas, guardería, entre otros.

- a) Si, la organización posee políticas de bienestar y se intenta mejorar las mismas para todo el equipo de colaboradores.
- b) La organización cuenta con algunas decisiones vinculadas al bienestar de los colaboradores pero no se encuentran sistematizadas ni comunicadas con claridad.
- c) No, la organización no posee tales políticas.

### **¿Se realizan encuestas de clima interno con fines diagnósticos?**

- a) Si, de manera periodica, en la organización se realizan encuestas anónimas para medir el clima interno y se toman medidas a partir de los resultados de las mismas.
- b) Se realizan reuniones donde se intenta evaluar el clima interno pero no se sistematizan los resultados ni se actúa a partir de ellas.
- c) No, no se realizan encuestas ni se evalúa de ninguna manera el clima interno de la organización.

# SEMÁFORO

-  MAYORÍA DE RESPUESTAS A
-  MAYORÍA DE RESPUESTAS B
-  MAYORÍA DE RESPUESTAS C

## VERDE

La organización ha planificado una estrategia de desarrollo y gestión de talento y cuenta con los recursos (humanos y materiales) necesarios y especializados para implementarla de manera continua.

### RECOMENDACIONES

La organización ha avanzado significativamente en el desarrollo y la gestión del talento. Para mantener este nivel, se recomienda actualizar regularmente las políticas y beneficios, alineándolos con las necesidades y expectativas de los colaboradores. También es útil realizar evaluaciones anuales de los programas de bienestar y desarrollo, y considerar incluir nuevas prácticas de acuerdo con tendencias en gestión de talento.

## AMARILLO

Existen iniciativas aisladas o algún beneficio puntual, pero sin una estrategia definida ni responsable asignado. No se realiza seguimiento ni evaluación sistemática de las necesidades del equipo. Si bien hay intención de promover el bienestar, esto depende de los recursos disponibles o de la voluntad individual, lo que puede generar desigualdades o desmotivación.

## **RECOMENDACIONES**

Formalizar y sistematizar los planes de desarrollo y beneficios puede hacer una gran diferencia. Se sugiere crear un plan básico de gestión del talento que incluya beneficios clave y una política de desarrollo profesional. Asignar recursos específicos y responsables para cada iniciativa ayudará a que los colaboradores sientan un compromiso real de la organización hacia su bienestar y crecimiento.

## **ROJO**

La organización no promueve acciones específicas de desarrollo ni bienestar. No se contemplan beneficios, no se brinda formación y no hay instancias de escucha activa. Esta situación puede generar desmotivación, desgaste, rotación frecuente y pérdida de compromiso por parte del equipo, afectando el funcionamiento interno y el logro de los objetivos institucionales.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda iniciar con un diagnóstico de las necesidades y expectativas del equipo para establecer un plan de desarrollo progresivo, empezando por beneficios accesibles como flexibilidad horaria o pausas activas. Un plan de gestión de talento, aunque básico, es esencial para mejorar el ambiente laboral y atraer y mantener talento a largo plazo.

## 6. Egreso de talento de la organización

Contar con procesos estructurados para el egreso del personal permite asegurar una transición ordenada, preservar conocimientos clave y mantener una cultura institucional basada en el respeto y el cuidado. Ello también contribuye a cerrar los vínculos laborales de manera saludable, previniendo conflictos y fortaleciendo la memoria organizacional.

# PREGUNTAS

### ¿Existen protocolos definidos para el egreso de personas del equipo?

- a) Si, existen procesos establecidos, claros y conocidos por el equipo para los casos de egresos de personas.
- b) Existen algunos procesos -que no cubren todos los aspectos de la salida de una persona del equipo- y los mismos no siempre se cumplen.
- c) No existen procesos claros para los casos de egreso de personas del equipo.

### ¿Se realiza transferencia de tareas y documentación?

- a) Si, la organización cuenta con un proceso claro que lleva a una transferencia ordenada de tareas y documentación.
- b) Existe un proceso básico de transferencia de tareas y documentación pero el mismo no siempre se aplica.
- c) No existe una transferencia ordenada de tareas y documentación.

### ¿Se informa con claridad al equipo y actores externos?

- a) Los protocolos de egreso incluyen la comunicación tanto interna como externa.
- b) Si bien la comunicación del egreso está establecida en los procesos de salida, muchas veces falla su aplicación concreta.
- c) No se informa sobre el egreso de personal, ni al equipo ni a actores externos.

### **¿Se realizan entrevistas de salida u otras acciones de retroalimentación?**

- a) Si, la organización realiza entrevistas de salida a los miembros que dejan de formar parte del equipo para obtener retroalimentación y mejorar continuamente.
- b) Cuando una persona deja de formar parte del equipo se realizan reuniones informales pero no se obtiene información sistematizada de las mismas.
- c) No se realizan entrevistas de salida.

# SEMÁFORO

-  MAYORÍA DE RESPUESTAS A
-  MAYORÍA DE RESPUESTAS B
-  MAYORÍA DE RESPUESTAS C

## VERDE

La organización cuenta con procedimientos claros y conocidos por su staff para el egreso de talentos cualquiera sea el rol que cumplen. Están asignados con claridad los roles, pasos y mecanismos de egreso. Se ejecutan de manera consistente y clara. Este nivel demuestra una cultura de cuidado y profesionalismo, fortalece la memoria institucional, facilita la planificación y permite capitalizar aprendizajes a partir de cada salida.

### RECOMENDACIONES

Para mantener este estándar, se recomienda realizar revisiones periódicas de este proceso con la finalidad de adaptarse a posibles cambios en la estructura organizacional. Se sugiere aprovechar las entrevistas de salida para identificar oportunidades de mejora en la experiencia de los colaboradores y fortalecer la permanencia en la organización de otros talentos.

## AMARILLO

Existen algunas prácticas de egreso —como la entrega de tareas pendientes o la notificación al equipo—, pero no están sistematizadas ni se aplican de manera consistente. No hay responsables definidos ni protocolos escritos, y suelen omitirse pasos importantes como la transferencia de conocimiento o la entrevista de salida. Esta situación genera riesgos operativos, discontinuidad y pérdida de aprendizajes valiosos.

## RECOMENDACIONES

Es recomendable formalizar los procedimientos de egreso para asegurar una transición más ordenada. Designar responsables para cada paso del proceso puede ayudar a que se ejecute de manera más consistente. Crear una lista de verificación de egreso también facilitará el seguimiento de tareas clave y mejorará la comunicación tanto interna como externa.

## ROJO

No existe un proceso establecido para el egreso. Las personas dejan la organización sin que se transfieran tareas ni se informe formalmente al equipo. No hay documentación, ni revisión del proceso, ni espacio para la retroalimentación. Esta falta de estructura puede afectar negativamente la continuidad de los proyectos, generar tensiones internas y perder aprendizajes clave.

## RECOMENDACIONES

La falta de un proceso de egreso bien definido puede generar confusión, pérdida de información y riesgos legales. Se sugiere diseñar un plan básico de egreso que incluya pasos esenciales como la transferencia de conocimiento y la gestión administrativa. Implementar un protocolo de salida beneficiará tanto a la organización como a los colaboradores, asegurando un cierre ordenado y profesional de la relación y contribuyendo al sostenimiento de la memoria organizacional.

# ¿Y AHORA QUÉ HACEMOS?



Si llegaron hasta acá ya tienen un panorama de cómo está la organización en la dimensión de gestión del talento humano. Con esta información puede tomar mejores decisiones.

**Para la etapa de acción les recomendamos:**

- \* Priorizar tareas y definir próximos pasos.
- \* Recordar que un equipo que se siente seguro y valorado logra mejores resultados.
- \* Armar un plan progresivo de mejoras, recordar que querer abarcar todo los puntos juntos puede ser contraproducente.
- \* Revisá tus políticas internas y asegurate de que estén actualizadas, claras y conocidas por todo el equipo.
- \* Invertí en espacios de formación continua y bienestar para las personas que integran tu organización.
- \* Evaluá periódicamente la satisfacción y necesidades del equipo para prevenir conflictos y mejorar el clima laboral.



# RECURSERO:

**Red Federal Pro Bono - Plataforma nacional de articulación entre abogados/as y organizaciones que requieren asesoramiento legal gratuito.**  
ver: <https://redfederalprobono.com.ar/>

**Voluntariado – Clase 1 - Introducción al voluntariado desde una perspectiva estratégica y de impacto social.** Disponible en:  
<https://www.youtube.com/watch?v=qSX0m2wNkBg>

**Voluntariado – Clase 2 - Profundización sobre herramientas de gestión de voluntariado en organizaciones.** Disponible en:  
<https://www.youtube.com/watch?v=aMNrsn01dBs>

**IAVE – International Association for Volunteer Effort - Organización internacional dedicada a la promoción y fortalecimiento del voluntariado a nivel global.** Disponible en: <https://www.bove.org/>

**Declaración Universal sobre Voluntariado (IAVE) - Documento que establece principios y valores universales sobre el rol del voluntariado en las sociedades contemporáneas.** Disponible en: <https://www.bove.org/what-we-do/advocacy/universal-declaration/>

**RACI – Perspectiva Cívica: América Latina y el Caribe 2022.** Disponible en:  
<https://raci.org.ar/>

# CUIDADO DEL AMBIENTE NATURAL



---

## HERRAMIENTA DE AUTOCONOCIMIENTO

La sostenibilidad ambiental en las organizaciones de la sociedad civil no solo implica mitigar el impacto negativo en el entorno, sino también adoptar prácticas responsables que refuercen su compromiso con el desarrollo sostenible.

Esto incluye la gestión eficiente de los recursos, la reducción de emisiones y el fomento de una cultura organizacional alineada con principios ecológicos.

**Reflexionar sobre el impacto ambiental permite a las OSC identificar áreas clave de mejora y diseñar estrategias para reducir su huella ecológica de manera progresiva. Las OSC pueden desempeñar un papel clave en la transición hacia modelos más sostenibles, promoviendo la economía circular y la regeneración de los ecosistemas.**

### 1. Economía Circular y Gestión de Residuos

La gestión de residuos en organizaciones sin fines de lucro no solo implica reducir, reciclar y reutilizar los desechos generados, sino también adoptar un enfoque más estratégico basado en la economía circular, promoviendo prácticas sostenibles dentro y fuera de la organización. Esto requiere repensar y rediseñar procesos internos para fomentar hábitos más responsables que generen un cambio sistémico que minimice la generación de residuos y optimice el uso de los materiales.

Iniciativas como la aplicación de estrategias de prevención y reutilización, la separación de residuos, la reducción de plásticos de un solo uso y la implementación de programas de reciclaje minimizan el impacto ambiental y refuerzan la responsabilidad social de la OSC.

## PREGUNTAS

### ¿Cuenta tu organización con un sistema de separación de residuos?

- a) Si, la organización cuenta con un sistema de separación de residuos que es conocido y cumplido por los miembros del equipo.
- b) Existe un incipiente intento por separar residuos que depende del impulso de miembros aislados del equipo y que no siempre se cumple, ni depende de una decisión institucional.
- c) No, la organización no cuenta con iniciativas en este sentido.

**¿Se han implementado programas para prevenir y reducir el uso de plásticos de un solo uso y otros materiales desechables?**

- a) Si, como parte de la política de la organización, se cuenta con programas para prevenir y reducir la generación de plástico. Dichos programas son conocidos y cumplidos en gran parte por todo el equipo.
- b) La organización cuenta con programas para prevenir y reducir el uso de plásticos pero los mismos no se aplican en la cotidianidad de la organización.
- c) No, la organización no cuenta con programas para prevenir y reducir el uso de plásticos.

**¿Existen iniciativas para fomentar la reutilización y la transformación de residuos en nuevos productos -dentro de la organización o en colaboración con otras entidades-?**

- a) Si, la organización posee iniciativas para fomentar estos procesos y se realiza un seguimiento de su cumplimiento.
- b) La organización cuenta con ciertas iniciativas aisladas pero las mismas no llegan a cumplirse cabalmente.
- c) La organización no cuenta con iniciativas para fomentar estos procesos.

**¿Existe compromiso del equipo para aplicar y mejorar estas prácticas?**

- a) Si, entre los miembros del equipo existe conciencia y compromiso para aplicar y mejorar progresivamente estas prácticas.
- b) Existe cierto compromiso del equipo pero las prioridades no siempre permiten avanzar con el cumplimiento de las mismas.
- c) En el equipo no se conversa sobre la necesidad y/o intención de aplicar o mejorar con estas prácticas.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La organización ha integrado un enfoque de economía circular en su gestión de residuos. Cuenta con un programa integral que prioriza la prevención, reducción y reutilización de materiales, minimizando la generación de desechos. Estas prácticas están integradas en la cultura organizacional y cuentan con seguimiento y mejora continua.

### RECOMENDACIONES

Para mantener este nivel se sugiere mantener y fortalecer las prácticas actuales, explorando innovaciones como el rediseño de procesos para minimizar la generación de residuos, el compostaje, reducción del consumo de plásticos de un solo uso y reutilización creativa de materiales.

Una buena práctica puede ser medir y compartir los resultados para inspirar a otras organizaciones y establecer alianzas con empresas de reciclaje o programas comunitarios para ampliar la circularidad de los materiales.

# AMARILLO

La organización ha implementado medidas básicas de gestión de residuos, pero aún no logra cumplir cabalmente con el cuidado ambiental de su accionar. El compromiso del equipo es moderado y las acciones no están completamente integradas en la cultura organizacional.

## RECOMENDACIONES

Para avanzar se recomienda promover la participación activa del equipo a través de campañas de concientización y formación. También se sugiere ampliar estrategias de gestión de residuos, incorporando medidas como separación de residuos en origen, reutilización de materiales, reciclaje de electrónicos y gestión de residuos orgánicos.

# ROJO

La organización no cuenta con medidas estructuradas de gestión de residuos ni con una cultura interna que promueva la economía circular. No existen criterios definidos ni responsables designados. Esta situación implica una desconexión con los desafíos ambientales actuales y representa una oportunidad desaprovechada para generar impactos positivos desde el quehacer cotidiano.

## RECOMENDACIONES

El primer paso puede ser comenzar con la separación básica de residuos y designar un responsable para supervisar la implementación. En forma paralela, se recomienda sensibilizar al equipo sobre la importancia de la reducción y reutilización de materiales, priorizando cambios en los hábitos de consumo. Se puede buscar articulación y colaboración de organizaciones expertas en la temática.

## 2. Eficiencia de Recursos

La eficiencia de recursos está orientada a maximizar el aprovechamiento de los insumos y minimizar los residuos y el desperdicio. Esta dimensión abarca el uso racional de energía, y la gestión responsable de otros recursos críticos, como el agua y los materiales. **Adoptar prácticas de eficiencia de recursos permite reducir costos operativos, mejorar el desempeño ambiental y fomentar una cultura de sostenibilidad integral dentro de la organización.**

### Eficiencia Energética

La eficiencia energética implica la adopción de medidas y tecnologías que reducen el consumo de energía y minimizan el impacto ambiental. Acciones como la instalación de iluminación LED, la optimización de horarios de uso de equipos eléctricos y la incorporación de energías renovables permiten a las OSC operar de manera más sostenible.

## PREGUNTAS

### ¿Se utilizan equipos y sistemas de bajo consumo energético?

- a) Si, la organización cuenta con políticas claras para realizar compras de equipos que sean eficientes en términos energéticos.
- b) La organización realiza adquisiciones de algunos equipos eficientes pero éste no se encuentra entre los principales criterios a la hora de realizar una compra.
- c) No se toma en cuenta el criterio de eficiencia energética a la hora de adquirir equipos o sistemas.

### ¿El equipo está capacitado sobre la importancia del ahorro energético?

- a) Si, la organización realiza capacitaciones sobre la temática con todo el equipo.
- b) Algunos de los miembros se han capacitado por interés propio.
- c) La organización no preve capacitación en estos temas.

### ¿Se han implementado medidas para reducir el consumo de electricidad en oficinas o espacios de trabajo?

- a) Si, la organización cuenta con protocolos conocidos por el equipo y puestos en práctica.
- b) Si, existen protocolos pero su puesta en práctica no se monitorea.
- c) La organización no cuenta con protocolos en este sentido.

# SEMÁFORO



**MAYORÍA DE RESPUESTAS A**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS B**



**MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La organización cuenta con una estrategia clara y sistemática para la eficiencia energética. Se han implementado tecnologías apropiadas. Esta situación muestra una cultura institucional madura y comprometida, donde los recursos se utilizan y compran de forma consciente y con visión de largo plazo.

### RECOMENDACIONES

Continuar optimizando procesos e implementar innovaciones como sensores de movimiento para iluminación o el uso de energías renovables. Medir el impacto de las prácticas actuales y compartir los resultados.

## AMARILLO

Existen medidas aisladas de eficiencia energética, pero sin planificación estratégica ni indicadores de seguimiento. Las acciones son esporádicas y el compromiso del equipo es limitado. Esto refleja una oportunidad importante de fortalecimiento mediante institucionalización, monitoreo y formación.

### RECOMENDACIONES

Avanzar implica reforzar las prácticas existentes con medidas adicionales como sistemas de monitoreo energético y capacitación del equipo. Es importante también capacitar a los colaboradores en buenas prácticas y fomentar una cultura de ahorro energético en todos los niveles de la organización. Este enfoque permite escalar acciones sueltas hacia una estrategia sostenible de largo plazo.

# ROJO

La organización no aplica criterios de eficiencia energética ni promueve el uso racional de los recursos. El equipo no está sensibilizado y no se ha realizado un diagnóstico del consumo. Esta falta de acción genera un impacto ambiental innecesario y representa un área con alto potencial de mejora.

## RECOMENDACIONES

Se sugiere iniciar con cambios accesibles y de bajo costo: apagar equipos fuera de uso, cambiar a luces eficientes, revisar el consumo de artefactos antiguos. Se recomienda realizar un diagnóstico energético básico lo cual ayudará a identificar prioridades y diseñar un plan de acción realista y progresivo.

### 3. Movilidad Sustentable

La movilidad sustentable es un enfoque de transporte que busca reducir el impacto ambiental y la huella de carbono mediante estrategias enfocadas en modos de transporte más sostenibles, como ser el fomento del uso de transporte público y bicicletas, el teletrabajo y la adopción de vehículos eléctricos. Estas acciones no solo reducen las emisiones, sino que también contribuyen a un entorno más saludable.

## PREGUNTAS

**¿Se incentiva el uso de transporte público o bicicletas? (reconocimiento simbólico, estacionamiento seguro, entre otros)**

- a) Si, existen iniciativas concretas de la organización que motivan el uso de transporte público o bicicletas por parte del equipo.
- b) Existen deseos de implementar este tipo de iniciativas pero no se encuentran sistematizadas.
- c) En la organización no existen políticas para incentivar la movilidad sustentable.

**¿Su organización posee infraestructura necesaria (espacio de guardado, estacionamiento de bicicletas) para fomentar el uso de micromovilidad?**

- a) Sí, la organización cuenta con espacios adecuados y seguros para los miembros del equipo que quieran utilizar este tipo de movilidad.
- b) Los miembros del equipo que quieran utilizar este tipo de movilidad pueden usar el estacionamiento de las oficinas de la organización pero no se posee otra infraestructura en este sentido.
- c) No, la organización no cuenta con infraestructura que fomente este tipo de movilidad.

**¿Su organización fomenta estrategias para que el equipo realice viajes compartidos?**

- a) Sí, la organización fomenta y facilita que el equipo pueda realizar viajes de manera compartida.
- b) No, la organización no desarrolla este tipo de iniciativas. Los viajes compartidos que pueden realizarse dependen exclusivamente del impulso de los miembros del equipo.
- c) No, la organización no cuenta con este tipo de estrategias.

### **¿Se han implementado prácticas como el teletrabajo para reducir desplazamientos?**

- a) Si, la modalidad de teletrabajo se adopta en la organización de manera clara. Una de las motivaciones para ello es reducir desplazamientos por parte del equipo y de esta manera mitigar el impacto ambiental asociado al traslado diario.
- b) Sí, se adopta la modalidad de teletrabajo pero el reducir el impacto ambiental no está contemplado como una de las razones de dicha medida.
- c) No, la organización no adopta el teletrabajo. Los miembros del equipo tienen que asistir diariamente a la oficina.

# SEMÁFORO

- MAYORÍA DE RESPUESTAS A
- MAYORÍA DE RESPUESTAS B
- MAYORÍA DE RESPUESTAS C

## VERDE

La organización fomenta activamente la movilidad sustentable mediante reconocimientos, infraestructura adecuada y medidas institucionales como el teletrabajo o la compensación de emisiones. El equipo está muy comprometido y colabora con las propuestas institucionales en este sentido. Este enfoque integral refleja un compromiso ambiental consolidado y un modelo de gestión que prioriza tanto la sostenibilidad como el bienestar del equipo.

### RECOMENDACIONES

Para mantener este nivel se recomienda seguir promoviendo la movilidad sustentable y difundir estas prácticas en espacios de intercambio con otras organizaciones. También se sugiere seguir sensibilizando al equipo sobre la reducción de la huella de carbono.

## AMARILLO

Se han adoptado algunas prácticas (como reconocimientos para quienes usan transporte público o bicicleta), pero no existe una estrategia consolidada ni condiciones estructurales que lo faciliten. Esto evidencia una intención positiva, aunque limitada, que requiere mayor planificación y consistencia.

### RECOMENDACIONES

Se sugiere fortalecer las iniciativas existentes y explorar nuevas estrategias como el teletrabajo y la movilidad compartida.

Se recomienda realizar un relevamiento de necesidades u obstáculos que identifique su equipo para este tipo de prácticas

# ROJO

La organización no promueve la movilidad sustentable ni se consideran los desplazamientos como parte del impacto organizacional. Esta omisión representa una desconexión con tendencias globales de sostenibilidad y una pérdida de oportunidad para liderar desde lo cotidiano.

## RECOMENDACIONES

Un primer paso puede ser incentivar el uso de transporte público y bicicletas a través de beneficios simples. Concientizar al equipo sobre el impacto de la movilidad en el cuidado del ambiente. Evaluar la posibilidad de implementar medidas más avanzadas a largo plazo.

## 4. Política de Compras y Proveedores Sostenibles

**Una política de compras y proveedores sostenibles garantiza que los bienes y servicios adquiridos cumplan con estándares ambientales, promoviendo prácticas responsables en la cadena de suministro.** Esto incluye criterios como el uso de materiales reciclables y eficiencia energética en los procesos de producción.

# PREGUNTAS

### **¿Se han establecido criterios ambientales para la selección de proveedores?**

- a) Sí, la organización cuenta con criterios claros para seleccionar proveedores que se utilizan de manera cotidiana.
- b) La organización cuenta con criterios ambientales para seleccionar proveedores pero los mismos no siempre se aplican a la hora de realizar compras.
- c) No, la organización no cuenta con este tipo de criterios a la hora de seleccionar proveedores.

### **¿El personal responsable de la evaluación de proveedores ha recibido capacitación en criterios de sostenibilidad para la toma de decisiones de compra?**

- a) Sí, todo el personal encargado de tomar decisiones de compras recibe la correspondiente capacitación para adecuarse a los criterios ambientales de selección de proveedores.
- b) La organización cuenta con acceso a una capacitación para las personas encargadas de realizar compras pero la misma no siempre se lleva a cabo, depende de la voluntad y disponibilidad del equipo.
- c) No existe acceso a este tipo de capacitaciones por parte del equipo encargado de compras.

### **¿Se ha priorizado la compra de bienes y servicios con certificaciones de sostenibilidad (ej.: productos reciclados, eficiencia energética, comercio justo, etc.)?**

---

## HERRAMIENTA DE AUTOCONOCIMIENTO

- a) Sí, la organización prioriza este tipo de compra de bienes y servicios. Cuenta con un registro de este tipo de compras y fomenta aumentar progresivamente esta manera de desenvolverse.
- b) La organización realiza aleatoriamente compras que poseen certificaciones de sostenibilidad pero esto no es un criterio prioritario.
- c) No, no se tienen en cuenta estos criterios a la hora de realizar compras.

### **¿Se han realizado esfuerzos para aumentar el porcentaje de proveedores sostenibles?**

- a) Sí, se realizan esfuerzos medidos para aumentar el porcentaje de proveedores sostenibles de la organización.
- b) Aunque en la organización existe interés en avanzar hacia una cadena de suministro más sustentable, aún no se han desarrollado acciones concretas para aumentar el porcentaje de proveedores sostenibles.
- c) No se toman medidas organizacionales para aumentar el porcentaje de proveedores sostenibles.

# SEMÁFORO

-  MAYORÍA DE RESPUESTAS A
-  MAYORÍA DE RESPUESTAS B
-  MAYORÍA DE RESPUESTAS C

## VERDE

La organización cuenta con una política formal de compras sostenibles. Evalúa a sus proveedores bajo criterios ambientales y prioriza productos con certificaciones (ej. eficiencia energética, comercio justo). Esta situación refleja una institucionalización clara de la sostenibilidad y un impacto ampliado más allá del funcionamiento interno.

### RECOMENDACIONES

Es importante mantener este nivel revisando regularmente los criterios de sostenibilidad y promover una red de proveedores responsables. Se recomienda compartir públicamente estas prácticas para posicionar a la organización como referente y multiplicar el impacto positivo en otras instituciones.

## AMARILLO

Para sus compras y abastecimiento la organización tiene en cuenta algunos criterios sostenibles, pero sin sistematización ni seguimiento formal. Las decisiones de compra siguen estando guiadas principalmente por el precio o disponibilidad.

### RECOMENDACIONES

Para poder avanzar es necesario formalizar una política de compras con criterios ambientales mínimos. Capacitar al equipo en adquisiciones responsables y comenzar a evaluar a proveedores estratégicos. Incorporar criterios como materiales reciclados, certificaciones ambientales o producción local facilita decisiones más coherentes.

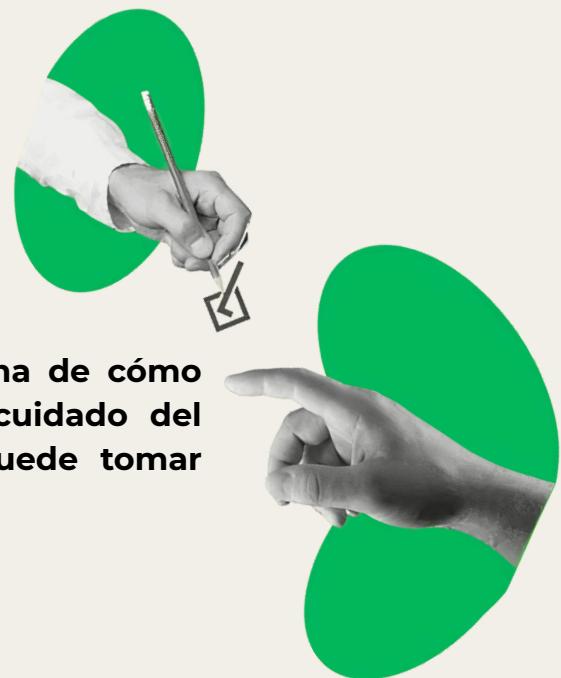
# ROJO

No existen criterios ambientales en la selección de proveedores ni una política formal de compras sostenibles.

## RECOMENDACIONES

El paso inicial puede ser definir lineamientos básicos y aplicarlos en futuras compras: priorizar proveedores locales, evitar plásticos innecesarios. Estas medidas iniciales permitirán sentar las bases de una política responsable sin requerir grandes recursos.

# ¿Y AHORA QUÉ HACEMOS?



**Si llegaron hasta acá ya tienen un panorama de cómo está la organización en la dimensión de cuidado del ambiente natural. Con esta información puede tomar mejores decisiones.**

**Para la etapa de acción les recomendamos:**

- \* Priorizar tareas y definir próximos pasos.
- \* Armar un plan progresivo de mejoras, recordar que querer abarcar todos los puntos juntos puede ser contraproducente.
- \* Si no cuentan con una política ambiental, empezar por construir compromisos simples y progresivos (ej. uso responsable de papel, energía y gestión de residuos).
- \* Involucrar al equipo en la construcción de prácticas sostenibles y fomentar hábitos de cuidado ambiental.
- \* Buscar aliados u organizaciones que ya trabajen la temática para formarse y/o articular iniciativas conjuntas.
- \* Incorporar la perspectiva ambiental en proyectos, compras y eventos.



# RECURSERO:

## **Fundación Promoción Social (2017) Guía de buenas prácticas ambientales.**

**Disponible en:**

[https://promocionsocial.org/wpcontent/uploads/2018/04/Gu%C3%ADa-Buenas-Pr%C3%A1cticas-Ambientales\\_Fundaci%C3%B3n-Promoci%C3%B3n-Social-1.pdf](https://promocionsocial.org/wpcontent/uploads/2018/04/Gu%C3%ADa-Buenas-Pr%C3%A1cticas-Ambientales_Fundaci%C3%B3n-Promoci%C3%B3n-Social-1.pdf)  
[Consultado el 3 de Junio de 2025].

## **Ministerio de Agroindustria, Provincia de Buenos Aires (2018) Manual de aplicación de la Huella de Carbono. Disponible en:**

[https://www.gba.gob.ar/sites/default/files/agroindustria/docs/Manual\\_aplicacion\\_Huella\\_de\\_Carbono.pdf](https://www.gba.gob.ar/sites/default/files/agroindustria/docs/Manual_aplicacion_Huella_de_Carbono.pdf)  
[Consultado el 3 de Junio de 2025].

## **Universidad Nacional de La Plata (2023) Guía de buenas prácticas ambientales. Secretaría de Ambiente y Conservación de los Recursos Naturales, Universidad Nacional de La Plata. Disponible en:**

[https://www.extension.info.unlp.edu.ar/wp-content/uploads/2024/03/Guia-Version-Final\\_compressed.pdf](https://www.extension.info.unlp.edu.ar/wp-content/uploads/2024/03/Guia-Version-Final_compressed.pdf)  
[Consultado el 3 de Junio de 2025].

## **Universidad de San Martín (2019) Manual de Buenas prácticas ambientales.**

**Disponible en:** <https://www2.unsam.edu.ar/secretarias/general/MBPA.pdf>

[Consultado el 3 de Junio de 2025].

# DIVERSIDAD E INCLUSIÓN



## **HERRAMIENTA DE AUTOCONOCIMIENTO**

La diversidad hace referencia a la variedad de aspectos identitarios que caracterizan a las personas, abarcando múltiples dimensiones como edad, sexo, orientación sexual, identidad y expresión de género, capacidades, etnia, nivel socioeconómico, situación familiar y creencias religiosas. Cada individuo es el resultado de una combinación única de estas características, lo que configura sociedades heterogéneas y plurales.

La diversidad y la inclusión son principios fundamentales para construir organizaciones más justas, representativas y coherentes con los derechos humanos. Esta dimensión evalúa hasta qué punto la organización reconoce, valora y promueve la participación activa de personas con identidades, trayectorias y condiciones diversas.

Abordar la diversidad desde una perspectiva interseccional implica reconocer cómo distintas formas de discriminación se entrecruzan y afectan el acceso a oportunidades y derechos. La inclusión no se limita a incorporar personas diversas, sino que requiere crear condiciones reales de participación, toma de decisiones y transformación estructural. Fortalecer estas prácticas permite a las organizaciones conectar con distintas realidades sociales, mejorar sus estrategias de impacto y contribuir activamente a la equidad.

Los sesgos y prejuicios son barreras significativas para la inclusión. Estos pueden manifestarse de manera inconsciente o consciente y afectan nuestra percepción y trato hacia las personas que son diferentes a nosotros. Los sesgos pueden ser de naturaleza cultural, social o personal, y a menudo están arraigados en estereotipos o experiencias pasadas. **Para superarlos, es crucial desarrollar una conciencia crítica sobre nuestras propias creencias y actitudes, así como fomentar un ambiente de aprendizaje continuo y reflexión sobre cómo nuestras acciones pueden impactar a los demás.**

**La implementación efectiva de prácticas de diversidad e inclusión en las organizaciones requiere un compromiso continuo, tanto a nivel individual como organizacional.**

## **1. Política, Estrategia y plan de diversidad e inclusión**

Contar con una política institucional de diversidad e inclusión permite que el compromiso con la equidad no dependa de decisiones individuales o acciones aisladas, sino que se consolide como parte estructural del funcionamiento organizacional. Es clave identificar si las organizaciones han formalizado ese compromiso mediante documentos, estrategias y planes de acción que orienten sus decisiones.

# PREGUNTAS

**¿La organización posiciona la diversidad e inclusión como un tema central de liderazgo, cultura y estrategia, conduciendo a mayores niveles de inclusión?**

- a) Sí, la organización tiene una postura institucional de tomar como tema central a la diversidad e inclusión.
- b) Hay una conciencia sobre la importancia de la dimensión pero no se han realizado avances a nivel institucional.
- c) No, la organización nunca ha reflexionado sobre el lugar de la diversidad y la inclusión en la vida institucional.

**¿Cuenta su organización con una política de diversidad e inclusión?**

- a) Sí, la organización ha definido y establecido una política de diversidad e inclusión.
- b) La organización ha comenzado a trabajar el tema y establecido algunos lineamientos.
- c) No hay una política de diversidad e inclusión, la organización no se ha planteado trabajar en el tema.

**En el caso de que la organización cuente con una política de diversidad e inclusión ¿en qué fase se encuentra?**

- a) La política se encuentra en etapa de implementación madura y está integrada a la cultura institucional.
- b) La política se encuentra en etapa de implementación incial.
- c) La política se encuentra en etapa de diseño.

**¿Ha avanzado la organización en el establecimiento de una estrategia transversal de diversidad e inclusión que viabilice la política?**

- a) Sí, además de la política se ha establecido una estrategia transversal para viabilizarla.
- b) Existen algunas directrices pero no están enmarcadas en una estrategia.
- c) No hay estrategia transversal de diversidad e inclusión.

### **¿Cuenta con un plan de acción de diversidad e inclusión?**

- a) El plan de acción ha sido establecido y se ejecuta orgánicamente.
- b) Hay un plan de acción pero su ejecución es fluctuante.
- c) No hay un plan de diversidad e inclusión.

### **¿Ese plan tiene metas claras de implementación, indicadores de seguimiento y presupuesto asignado?**

- a) Sí, el plan cuenta con metas claras, indicadores y presupuesto.
- b) El plan cuenta con alguno de esos componentes pero no todos.
- c) El plan no incluye metas, ni indicadores ni tiene un presupuesto asignado.

### **¿Incorpora el plan en su diseño todos los aspectos que conforman la diversidad e inclusión?**

- a) Sí, el diseño del plan contempla todos los aspectos.
- b) Se han incorporado varios aspectos pero no todos.
- c) El plan solo contempla 1 o 2 aspectos.

### **¿Existen protocolos para que la política, estrategia y plan de diversidad e inclusión sean conocidos y respetados por todo el equipo?**

- a) El diseño del plan incluye mecanismos de comunicación y promoción para la apropiación por parte del equipo.
- b) Existen mecanismos de comunicación pero no hay seguimiento respecto de la apropiación por parte del equipo.
- c) No hay dichos protocolos.

### **¿Participa la organización de grupos/capacitaciones en la temática?**

- a) Sí, la organización participa frecuentemente de grupos y capacitaciones.
- b) En alguna oportunidad ha participado de alguna capacitación.
- c) No, la organización no participa ni en grupos ni en capacitaciones.

# SEMÁFORO

-  **MAYORÍA DE RESPUESTAS A**
-  **MAYORÍA DE RESPUESTAS B**
-  **MAYORÍA DE RESPUESTAS C**

## VERDE

La organización cuenta con una política de diversidad e inclusión en etapa de implementación madura, que abarca todos los aspectos relevantes (género, discapacidad, orientación sexual, etnia, edad, entre otros). Esta política está integrada a la cultura institucional y es liderada desde los niveles directivos. Existe una estrategia transversal y un plan de acción con metas, indicadores y presupuesto asignado. Se han desarrollado protocolos internos y el equipo ha sido capacitado. La organización también participa activamente en redes, grupos o espacios de formación sobre la temática.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda fortalecer los mecanismos de evaluación y mejora continua, promoviendo espacios de análisis interno que permitan identificar avances y oportunidades de ajuste. Asimismo, es valioso compartir buenas prácticas con otras organizaciones, generando aprendizajes colectivos y construyendo redes de apoyo. Por último, resulta fundamental revisar periódicamente la política y el plan de diversidad e inclusión, con el fin de adaptarlos a nuevos desafíos, aprendizajes y contextos institucionales o sociales.

## AMARILLO

La organización ha comenzado a trabajar la temática, cuenta con una política en etapa de diseño o implementación inicial, y empieza a posicionar la diversidad e inclusión como parte de su cultura institucional. Puede haber acciones puntuales (como capacitaciones o revisiones de procesos internos), pero todavía no se ha consolidado una estrategia transversal ni un plan de acción robusto con metas, indicadores y presupuesto.

## **RECOMENDACIONES**

Es importante avanzar hacia una implementación más madura de la política de diversidad e inclusión, procurando que contemple de manera integral todos los aspectos que la componen. En paralelo, se recomienda diseñar una estrategia institucional transversal que dé coherencia a las distintas acciones y líneas de trabajo. También resulta clave elaborar un plan de acción con recursos asignados, metas claras y mecanismos de seguimiento que permitan monitorear su cumplimiento. Finalmente, se sugiere establecer protocolos que garanticen que todo el equipo conozca, comprenda y respete los lineamientos definidos.

## **ROJO**

La organización aún no cuenta con una política formal de diversidad e inclusión ni con una estrategia o plan que oriente acciones concretas en este sentido. La temática no forma parte de la cultura organizacional ni está presente en los niveles de liderazgo o planificación. No se ha participado de capacitaciones o espacios de reflexión sobre el tema.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda iniciar un proceso participativo que permita diseñar una política de diversidad e inclusión adecuada a la realidad y valores de la organización. Es fundamental sensibilizar al equipo directivo y técnico sobre la importancia de incorporar este enfoque de manera transversal, generando compromiso desde los niveles de liderazgo. Además, se sugiere relevar brechas o necesidades internas que puedan ser abordadas en el corto plazo, como primer paso hacia una transformación organizacional más inclusiva.

## 2. Diversidad e inclusión en el liderazgo

El compromiso con la diversidad y la inclusión debe estar presente tanto en los equipos operativos, como en los espacios de conducción y toma de decisiones. Las personas en roles de liderazgo tienen la capacidad de impulsar o bloquear transformaciones profundas dentro de las organizaciones. Por eso, contar con liderazgos que integren estos enfoques —en sus prácticas, en su formación y en la composición de los órganos de gobernanza— es clave para consolidar una cultura institucional inclusiva.

# PREGUNTAS

### **¿Las prácticas y comportamientos de liderazgo de la organización integran significativamente la diversidad y la inclusión?**

- a) Sí, definitivamente, el liderazgo demuestra compromiso con el impulso de la diversidad y la inclusión.
- b) No siempre sucede que las decisiones tomadas reflejan este enfoque.
- c) El liderazgo bloquea o interfiere con la adquisición de este enfoque.

### **¿Los tomadores de decisiones tienen conocimiento de las leyes nacionales que impulsan las acciones para promover la diversidad e inclusión?**

- a) Sí, amplio conocimiento.
- b) Conocen las leyes principales.
- c) Cuentan con un conocimiento mínimo del marco legal.

### **¿El órgano directivo de la organización está compuesto de forma diversa?**

- a) Muy diversa.
- b) Algo diversa.
- c) Poco o nada diversa.

### **¿Hay toma de conciencia y comprensión de los sesgos y/o barreras que atraviesan las prácticas de liderazgo?**

---

## HERRAMIENTA DE AUTOCONOCIMIENTO

- a) La comprensión e identificación de sesgos es trabajada por parte de los tomadores de decisiones como parte del plan de diversidad e inclusión.
- b) Hay conciencia sobre la necesidad de identificar sesgos pero no hay acciones ni espacios específicos para trabajarlos.
- c) No se ha comprendido la importancia de reflexionar sobre los sesgos que operan a nivel del liderazgo.

# SEMÁFORO

-  MAYORÍA DE RESPUESTAS A
-  MAYORÍA DE RESPUESTAS B
-  MAYORÍA DE RESPUESTAS C

## VERDE

La diversidad y la inclusión están plenamente integradas en las prácticas de liderazgo y son reconocidas como principios fundamentales en la toma de decisiones. El equipo directivo está informado sobre las leyes nacionales que promueven estos enfoques y las considera en sus acciones. El órgano directivo tiene una composición diversa en cuanto a género, edad, origen, orientación sexual, discapacidad, entre otros aspectos.

## RECOMENDACIONES

En este nivel, se sugiere consolidar los logros alcanzados mediante mecanismos de evaluación periódica del liderazgo inclusivo, que permitan identificar oportunidades de mejora y asegurar la sostenibilidad del enfoque. También es valioso fomentar espacios de mentoría o acompañamiento para la promoción de liderazgos emergentes provenientes de colectivos históricamente subrepresentados. Finalmente, compartir buenas prácticas con otras organizaciones del ecosistema puede contribuir a generar impacto más allá del ámbito institucional y fortalecer el compromiso sectorial con la diversidad y la inclusión.

## AMARILLO

La organización ha comenzado a incorporar la diversidad y la inclusión en sus prácticas de liderazgo, aunque de manera parcial o incipiente. Algunos tomadores de decisiones están familiarizados con las leyes nacionales sobre el tema, pero esto aún no se traduce en acciones consistentes. Existen ciertos avances hacia una mayor representatividad en el órgano directivo, aunque no es plenamente diverso.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda avanzar hacia una integración más profunda de los enfoques de diversidad e inclusión en la conducción institucional, pasando de la concientización a la acción concreta. Es fundamental que las personas en roles directivos participen en espacios de formación y actualización continua sobre el marco legal vigente y sus implicancias para la organización. Asimismo, se sugiere revisar los mecanismos de selección, designación o renovación de autoridades, incorporando criterios que garanticen una mayor representatividad. El desarrollo de indicadores sobre liderazgo inclusivo puede ser una herramienta útil para monitorear avances.

## **ROJO**

La diversidad y la inclusión no están integradas de forma significativa en las prácticas de liderazgo de la organización. Las personas en posiciones de decisión desconocen o no consideran las normativas nacionales vinculadas al tema. El órgano directivo no presenta una composición diversa y no existen acciones orientadas a transformar esta realidad.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda iniciar un proceso de sensibilización y formación dirigido al equipo de liderazgo, para instalar los principios de diversidad e inclusión como parte fundamental de la cultura organizacional. Es clave identificar las leyes y políticas públicas nacionales que promueven estos enfoques, y analizarlas en clave institucional para explorar cómo pueden ser aplicadas. Además, se sugiere generar espacios de reflexión que permitan reconocer sesgos en los procesos de toma de decisiones, y sentar las bases para promover la incorporación progresiva de perfiles diversos en los espacios de gobernanza.

### **3. Cultura inclusiva en el equipo**

Para que la inclusión sea real y no meramente discursiva, es necesario que los principios de respeto a la diversidad estén presentes en las prácticas cotidianas de los equipos. Es importante identificar si la organización garantiza un entorno de trabajo seguro, equitativo y accesible para todas las personas, y si existen condiciones estructurales y culturales que favorezcan o no la participación plena. También indagar sobre los sesgos (conscientes o inconscientes) que pueden estar afectando las dinámicas internas. Incorporar esta mirada permite transformar la inclusión en una práctica viva, sostenida y compartida por todo el equipo.

## **PREGUNTAS**

### **¿La política de diversidad e inclusión se traducen efectivamente en las prácticas diarias del equipo y colaboradores?**

- a) Si, el enfoque de diversidad e inclusión está integrado a la cultura organizacional y eso se refleja en las prácticas del equipo de trabajo.
- b) Muchas veces las prácticas cotidianas no reflejan los valores de diversidad e inclusión.
- c) Las prácticas cotidianas no dan cuenta del respeto por la diversidad e inclusión.

### **¿Existe un rol específico encargado de promover y monitorear la cultura de diversidad e inclusión en la organización?**

- a) Sí, existe un rol asignado.
- b) Existen personas que lo hacen de manera informal, por motivación personal.
- c) No hay personas que se encarguen de promover y monitorear este enfoque.

### **¿Es el equipo de la organización diverso?**

- a) Muy diverso.
- b) Algo diverso.
- c) Poco o nada diverso.

**¿Hay toma de conciencia y comprensión de los sesgos y/o barreras que atraviesan las prácticas del equipo?**

- a) El plan de diversidad e inclusión contempla trabajar en la toma de conciencia de sesgos.
- b) Hay conciencia sobre la necesidad de identificar sesgos pero no hay acciones ni espacios específicos para trabajarlos.
- c) No hay espacios de reflexión sobre sesgos propios.

# SEMÁFORO

-  MAYORÍA DE RESPUESTAS A
-  MAYORÍA DE RESPUESTAS B
-  MAYORÍA DE RESPUESTAS C

## VERDE

La organización integra de manera sólida y coherente la perspectiva de diversidad e inclusión en sus prácticas cotidianas. Cuenta con una persona o área responsable que promueve activamente esta cultura, y su rol es reconocido en toda la organización. El equipo es diverso en múltiples dimensiones (género, edad, origen, discapacidad, orientación sexual, religión, entre otras), y existe un compromiso compartido por incorporar estos enfoques en las interacciones, decisiones y dinámicas laborales. Hay conciencia activa sobre los sesgos, barreras existentes, y mecanismos para revisarlos y transformarlos.

### RECOMENDACIONES

En esta etapa, se recomienda sostener y fortalecer los espacios de escucha y mejora continua, asegurando que la diversidad e inclusión no solo se mantengan, sino que sigan evolucionando junto con la organización. Promover iniciativas de liderazgo inclusivo, mentoría entre pares y creación de grupos de afinidad puede potenciar la participación plena de todos los perfiles. También es valioso documentar y compartir buenas prácticas, así como generar alianzas con otras organizaciones para enriquecer el enfoque con nuevas miradas y aprendizajes.

# AMARILLO

La organización ha comenzado a incorporar la diversidad y la inclusión en las prácticas del equipo, aunque de manera parcial o con poca sistematización. Puede haber esfuerzos por integrar estos valores en la cultura institucional, pero aún no se traducen de forma consistente en todos los niveles. Existe cierta diversidad en la composición del equipo, aunque limitada, y hay personas que promueven el enfoque de manera informal. Aún no hay conciencia plena de los sesgos que atraviesan las prácticas, aunque se perciben avances.

## RECOMENDACIONES

Es importante profundizar el trabajo iniciado, formalizando la figura o área encargada de liderar y monitorear la cultura inclusiva. Se recomienda desarrollar herramientas que permitan evaluar el clima interno, identificar barreras estructurales o simbólicas, y establecer líneas de acción concretas. También es clave consolidar procesos formativos y promover conversaciones abiertas que permitan al equipo identificar sesgos y revisar prácticas cotidianas desde una mirada crítica y empática.

# ROJO

La política de diversidad e inclusión no se refleja en las prácticas cotidianas del equipo, o bien, no existe una política definida. No hay una persona o área responsable de impulsar ni monitorear la cultura de inclusión, y el equipo presenta baja diversidad. Los comportamientos cotidianos no incorporan una perspectiva inclusiva y persisten sesgos o barreras que no han sido identificados ni abordados.

## **RECOMENDACIONES**

Se sugiere iniciar un proceso de diagnóstico interno para identificar brechas en la composición del equipo, las dinámicas de trabajo y las prácticas cotidianas. Es fundamental promover instancias de formación y reflexión sobre diversidad, inclusión y sesgos inconscientes, dirigidas a todos los niveles de la organización. Designar un rol o referente que acompañe la implementación de acciones inclusivas puede ser un primer paso clave para visibilizar la temática y comenzar a transformarla desde adentro.

# ¿Y AHORA QUÉ HACEMOS?



**Si llegaron hasta acá ya tienen un panorama de cómo está la organización en la dimensión de Diversidad & Inclusión. Con esta información es posible tomar mejores decisiones.**

**Para la etapa de acción les recomendamos**

- \* Priorizar tareas y definir próximos pasos.
- \* Armar un plan progresivo de mejoras, recordar que querer abarcar todo los puntos juntos puede ser contraproducente.
- \* Ser conscientes de que esta es una dimensión compleja que requiere una observación minuciosa, especialmente teniendo en cuenta que los sesgos operan a niveles que muchas veces dificultan su reconocimiento.
- \* Consultar con organizaciones referentes en diversidad e inclusión para asesorarse o intercambiar buenas prácticas.
- \* Promover acciones de formación para fortalecer una mirada inclusiva transversal en la organización.



# RECURSERO:

**Avina, Fundación. (n.d.).** Modelo de política de diversidad e inclusión.

**Civicus. (n.d.). Las 10 mejores prácticas de diversidad e inclusión.**  
[https://www.civicus.org/documents/Las\\_10\\_mejores\\_Practicas\\_de\\_Diversidad\\_e\\_Inclusion.pdf](https://www.civicus.org/documents/Las_10_mejores_Practicas_de_Diversidad_e_Inclusion.pdf)

**Diversas Noticias.** <https://diversanoticias.com.ar/>

**Diversidad Visible. (n.d.).** <https://raci.org.ar/diversidad-visible/>

**Etchenique, L. (n.d.). Gestión de la diversidad, equidad e inclusión en las organizaciones [PDF].** UADE Business School.  
<https://www.uade.edu.ar/media/qvhgmgz/gesti%C3%B3n-de-la-diversidad180723.pdf>

**ILO. (2021). Transformar las empresas mediante la diversidad y la inclusión.** Oficina Internacional del Trabajo.  
[https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed\\_dialogue/@act\\_emp/documents/publication/wcms\\_844928.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_844928.pdf)

**Ministerio de Desarrollo Social de Argentina. (2022). Diversidad y género para organizaciones comunitarias.**  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/diversidad\\_y\\_genero\\_para\\_organizaciones\\_comunitarias\\_sep\\_](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/diversidad_y_genero_para_organizaciones_comunitarias_sep_)

**MODII: Plataforma virtual de comunicación inclusiva.**  
<https://modii.org/>

# PALABRAS DE CIERRE

Aplicar esta herramienta no es un fin en sí mismo, sino el comienzo de un proceso valioso: el de mirar hacia adentro con honestidad, para proyectar hacia afuera con mayor claridad, coherencia y fuerza transformadora.

Además de los hallazgos que surjan a partir de este ejercicio, lo importante será cómo cada organización decida dar continuidad a esa reflexión, activar procesos de mejora y construir una cultura institucional basada en la revisión, el aprendizaje y la acción. Sabemos que no existen modelos únicos ni caminos lineales, pero creemos firmemente en el poder transformador del conocimiento situado, la autocrítica y el compromiso con la mejora institucional.

Cada una de las dimensiones abordadas en esta guía representa un aspecto central para construir organizaciones más sostenibles, participativas, transparentes, inclusivas y alineadas con los desafíos del presente. Este ejercicio no busca definir un ideal, sino ofrecer un marco útil para identificar fortalezas, reconocer áreas de oportunidad y trazar estrategias acordes a cada contexto.

La herramienta está pensada para ser usada tantas veces como sea necesario, acompañando el crecimiento de las organizaciones a lo largo del tiempo.

Esperamos que este recurso inspire nuevas preguntas, impulse decisiones informadas y fortalezca el rol de las organizaciones como actores fundamentales para la construcción de sociedades más justas.



Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI)

[www.raci.org.ar](http://www.raci.org.ar)

@raciargentina



2025