EVALUACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL A NIVEL DE SECCIONES: GUÍA PRÁCTICA

Evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones



Version 1.0

May 2016

**Agradecimientos**

La elaboración de la herramienta de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y su correspondiente guía del instructor corresponde a una iniciativa de la Cruz Roja Neerlandesa, secundada por diferentes especialistas de diversas Sociedades Nacionales que colaboraron en la preparación y la finalización de estos recursos.

Este proceso comenzó a principios de 2011, cuando se adoptaron iniciativas para mejorar la herramienta de la evaluación de la capacidad a nivel de secciones y someterla a pruebas sobre el terreno. Se incorporaron importantes modificaciones en esa herramienta, tomando como referencia la herramienta de certificación y evaluación de la capacidad institucional, denominándola “evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones”. Se llevaron a cabo ajustes fundamentales y se decidió acompañarla de una guía del instructor para respaldar el uso y la puesta en práctica inicial de la herramienta. Las etapas clave de este proceso fueron las pruebas piloto en diferentes fases del desarrollo de determinadas secciones de la Cruz Roja de Uganda y la Cruz Roja de Malaui, a partir de 2013, y las pruebas definitivas en un gran número de secciones de Sociedades Nacionales en proceso de desarrollo.

Sin embargo, conforme llevaban a cabo más ejercicios de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones[[1]](#footnote-1), quedaron de manifiesto las debilidades de la Guía de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y las herramientas conexas. Así, en mayo del año 2016, se convocó a un seminario práctico de redacción en el que se revisaron la guía y las herramientas a fin de actualizarlas.

Muchas personas relacionadas con las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja han contribuido en la preparación y la revisión de la guía para la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones, entre otros, Ian a Steed, Roger Fischli, Alex Torres, Bhavesh Sodagar, Kum Ju Ho, Lak Mony Rasmey, Adith Shah Durjoy, de la Federación Internacional de Sociedades de Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Oola Mc Walter, TaibYusufzai, de la Media Luna Roja Afgana, Christopher Cotten y Jane Wachira, de la Cruz Roja Americana, Kamrul Hassan de la Media Luna Roja de Bangladesh, An Vanderheyden, de la Cruz Roja de Bélgica, Lucy Morris y Shahina Bahar de la Cruz Roja Británica, Balthazar Bacinoni, de la Cruz Roja de Burundi, Nhek Sifón de la Cruz Roja de Camboya, Anna Høybye y Christina Rasmussen, de la Cruz Roja Danesa, Gebrie Belete, de Etiopía, Hastings Kandaya, Patrick Phiri y Charles Makhuyula, de la Cruz Roja de Malaui, John Lam, de la Media Luna Roja de Malasia, Khin Myo Myat Thein, de la Cruz Roja de Myanmar, Frank Dewez, de la Cruz Roja Neerlandesa, Anne Merete Bull, de la Cruz Roja Noruega, Eva Augustin, de la Cruz Roja Sueca, Levi Byaruhanga y Richard Amadro, de la Cruz Roja de Uganda, Fortune Molungu, de la Cruz Roja de Zambia y Elías Hwenga, de la Cruz Roja de Zimbabue.

Dejamos constancia de especial agradecimiento a la Cruz Roja de Uganda y la Cruz Roja de Malaui, además de otras Sociedades Nacionales, por acoger las pruebas piloto y colaborar en la intensa tarea de coordinación y logística. También agradecemos profundamente a todos los representantes de secciones de las Sociedades Nacionales que compartieron información sobre puntos fuertes y débiles.

Esperamos que esta herramienta para la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones sea de fácil uso y favorezca al fortalecimiento de las Sociedades Nacionales y sus secciones en todo el mundo en beneficio de las personas vulnerables.

**Si deseara remitir preguntas u observaciones, consulte en el anexo x la lista de personas responsables y sus señas.**

Índice

[PROPÓSITO Y DESTINATARIOS 7](#_Toc458611251)

[INTRODUCCIÓN 7](#_Toc458611252)

[1.1 Definición de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones 7](#_Toc458611253)

[1.2 Importancia y ventajas de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones 9](#_Toc458611254)

[1.3 Funcionamiento 9](#_Toc458611255)

[1.4 Diferencias entre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y las demás herramientas de evaluación 11](#_Toc458611256)

[1.5 Participantes en el proceso de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y medios para alentar la participación del jefe de oficina o sección 12](#_Toc458611257)

[1.6 Resultados de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y usuarios de esta 13](#_Toc458611258)

[1.7 Elaboración de las guías 15](#_Toc458611259)

[1.8 Sociedades Nacionales que han adoptado la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones, y personas a quienes recurrir para recibir asesoramiento 15](#_Toc458611260)

[FASE 1: Preparación inicial (responsables del departamento de desarrollo institucional o de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones) 15](#_Toc458611261)

[1.1 Lista de verificación 16](#_Toc458611262)

[1.2 Preparativos fundamentales 16](#_Toc458611263)

[1.2.1 Revisión, adaptación y traducción de herramientas y recursos 16](#_Toc458611264)

[1.2.2 Presupuesto para evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones - Presupuesto nacional 18](#_Toc458611265)

[1.2.3 Selección de participantes en cursos de formación de instructores 18](#_Toc458611266)

[1.2.4 Experiencias en secciones piloto 19](#_Toc458611267)

[1.2.5 El grupo de formación 19](#_Toc458611268)

[1.2.6 Lugares de reunión 19](#_Toc458611269)

[Fase 2: Formación de instructores de cursos sobre evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones (formadores en evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones) 19](#_Toc458611270)

[Fase 3: Planificación de la aplicación de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones (responsables del departamento de desarrollo institucional o de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones) 20](#_Toc458611271)

[3.1 Base de datos de instructores de cursos sobre evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones 20](#_Toc458611272)

[3.2 Programa y planificación generales de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones 20](#_Toc458611273)

[3.3 Presupuesto para la aplicación de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones 21](#_Toc458611274)

[Fase 4: Últimos preparativos y aplicación de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones (instructores de cursillos sobre evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones) 21](#_Toc458611275)

[4.1 Preparativos finales 21](#_Toc458611276)

[4.2 La evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones en la práctica 22](#_Toc458611277)

[Fase 5: Seguimiento de la aplicación de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones 23](#_Toc458611278)

[5.1 Informes sobre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones 23](#_Toc458611279)

[5.2 Certificados de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones 23](#_Toc458611280)

[5.3 Seguimiento del plan de desarrollo de la sección 23](#_Toc458611281)

[Fase 6: Análisis de los resultados de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones 23](#_Toc458611282)

[6.1 Análisis inicial 23](#_Toc458611283)

[6.2 Análisis de mitad de período 24](#_Toc458611284)

[6.3 Análisis final 24](#_Toc458611285)

[Fase 7: Resultados de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y posibles usos 24](#_Toc458611286)

[Fase 8: Actualización de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones 26](#_Toc458611287)

[Documentos adjuntos y anexos 26](#_Toc458611288)

Adjuntos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No. | Adjuntos | Número de página |
| X | Guía detallada para la formación de instructores |  |
| Y | Guía del instructor sobre evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones |  |
| Z | Matriz de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Anexo** | **Disponible (si/no)** | **Observaciones** | **Número de página** |
| 1 | Lista de expertos y señas de contacto | Si | Alex |  |
| 2 | Comparación de herramientas de evaluación (una página, sin cuadros) | No | Roger lo hará de una página |  |
| 3 | Lista de verificación para la formación de instructores nacionales de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones | Si |  |  |
| 4 | Síntesis de una página sobre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones | Si | Luci |  |
| 5 | Ficha de información de la sección | Si |  |  |
| 6 | Contexto operativo de la sección | Si |  |  |
| 7 | Inventario de la sección | Si |  |  |
| 8 | Programa de formación para instructores | Si |  |  |
| 10 | Formulario de evaluación para participantes | Si | Fortune |  |
| 11 | Plantilla para informe de instructores sobre la formación impartida | Si | Durjoy |  |
| 12 | Certificado de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones destinado a estas | Si | Alex |  |
| 13 | Certificado de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones destinado a instructores | Si |  |  |
| 14 | Formulario de planificación de las actividades prioritarias | Si | John |  |
| 15 | Matriz de evaluación con inclusión de notas de orientación | Si | Incluidocomo archivoadjunto ? |  |
| 16 | Evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones de las Sociedades Nacionales – señas de responsables y mapa | Si | Alex |  |
|  | Plantilla de seguimiento | No | Kamrul and Sumitra |  |
| 17 | Plantilla de presupuesto nacional | Si |  |  |
|  | Lecturas recomendadas | Si | Pero debe ampliarse  Alex |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**Anexo para la formación de instructores**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Descripción** | **Disponible** | **Observaciones** |
| 1 | Programa de formación | Si |  |
| 2 | Material proporcionado al instructor –diapositivas que figuran en el bolsillo de la contratapa de la guía práctica y en línea (enlace) | Si | Kumju |
| 3 | Plantilla de informe sobre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones | Si | Grupo 3 |

# PROPÓSITO Y DESTINATARIOS

El propósito de esta guía es proporcionar apoyo práctico a toda Sociedad Nacional interesada en conocer y mejorar la capacidad de sus secciones para prestar servicios eficaces a las personas vulnerables. Se brinda aquí tanto un panorama general de la herramienta de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones, así como orientación práctica y detallada, para que las Sociedades Nacionales puedan incorporarla en su estructura institucional.

Los principales destinatarios de esta guía son: el grupo directivo, el asesor o coordinador de desarrollo institucional y del desarrollo de secciones, así como los miembros del personal y voluntarios que impartan formación a instructores sobre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y coordinan ese tipo de evaluaciones.

# INTRODUCCIÓN

# 1.1 Definición de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones

Las secciones son los pilares de una Sociedad Nacional. Son las unidades ejecutoras encargadas de prestar servicios en la comunidad, y atender directamente a las necesidades de las personas más vulnerables, especialmente en situaciones de desastres y otras emergencias. Es importante que las secciones evalúen y desarrollen constantemente su capacidad para asumir los retos humanitarios que enfrentan en su empeño por salvar vidas y prevenir el sufrimiento humano. Además, las secciones sólidas son fundamentales para una el buen funcionamiento de una Sociedad Nacional.

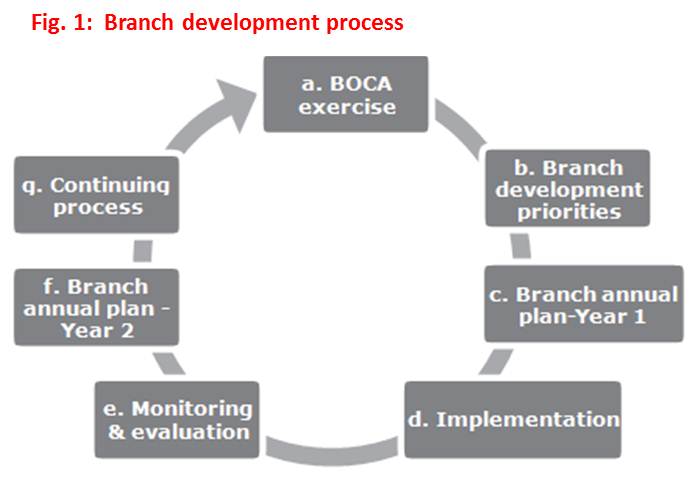
La evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones es una herramienta de autoevaluación concebida para que las secciones de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Sociedades Nacionales) identifiquen y evalúen sus fortalezas y debilidades en relación con una amplia gama de capacidades institucionales. Puede utilizarse como el primer paso en un proceso de desarrollo, ya que se centra en las capacidades, estructuras y condiciones básicas y ampliamente reconocidas como esenciales para que una sección sea capaz de funcionar y contar con buen desempeño. Véase la figura 1.

La evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones tiene 3 objetivos:

1. valorar la capacidad institucional de la sección y su funcionamiento en un determinado momento;
2. favorecer el consenso sobre las prioridades para el mejor funcionamiento de la sección;

elaborar un plan operativo para fortalecer y mantener la capacidad de prestación de servicios de la sección y la capacidad de resistencia y recuperación de las comunidades.

La finalidad de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones no reside en someter a la sección a una prueba o examen, sino más bien en determinar, a través de un ejercicio de autoevaluación, la capacidad de esta en ese momento, y favorecer un acuerdo sobre los aspectos que cabe mejorar. Puede estimular a la sección a la inversión de mayores esfuerzos para mejorar sus propias subdivisiones una vez que haya concluido el proceso, haya entendido más claramente las esferas que requieren de atención, cuente con impulso para abordar colectivamente los problemas que se plantean. Además, el proceso puede ayudar a las secciones en el establecimiento de un horizonte de referencia importante relacionado con los planes operativos y la estrategia general de la Sociedad Nacional mediante la recopilación y la incorporación de los planes de desarrollo de las secciones de manera realista y eficiente.



LEYENDAS:

Figura 1: Proceso de desarrollo de la sección

1. Ejercicio de evaluación de la capacidad institucional a nivel de sección
2. Prioridades en el desarrollo de la sección
3. Plan anual de la sección, año 1
4. Ejecución
5. Seguimiento y evaluación
6. Plan anual de la sección, año 2
7. Proceso continuo

La evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones está relacionada con la herramienta de certificación y evaluación de la capacidad institucional de las Sociedades Nacionales de la Federación Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Federación Internacional) en cuanto a la metodología, la modalidad de aplicación y en que ambas ayudan a las Sociedades Nacionales a identificar los factores necesarios para convertirse en prestatarios de servicios sólidos y sostenibles. Puede consultar información adicional en el anexo 1 - Características de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y del proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional. Esto se sustenta en el marco para el desarrollo de las Sociedades Nacionales, que pone de relieve el importante papel que éstas desempeñan dentro de su contexto nacional, con particular énfasis en la pertinencia, la rendición de cuentas, la legitimidad y la sostenibilidad.

La evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones tiene el propósito de cumplir a nivel de sección lo que la certificación y evaluación de la capacidad institucional cumple a nivel nacional, es decir, evaluar los fundamentos esenciales y competencias institucionales a nivel de secciones; determinar oportunidades de desarrollo y crecimiento; y brindar además la posibilidad de establecer prioridades concretas para el desarrollo de la capacidad, con el fin de intensificar la labor, cumplirla mejor y lograr más, siempre con el fin de crear las circunstancias favorables para superar la vulnerabilidad en las comunidades a las que prestan servicio, en el presente y en el futuro.

El ejercicio de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones se debe llevar a cabo en cada sección del país, con la coordinación y la participación de una amplia gama de representantes de esta para garantizar la objetividad en la evaluación de la capacidad y la experiencia en sus formas más diversas. Ello fomentará el intercambio animado e interesante de puntos de vista y argumentos para llegar a un firme consenso sobre los temas abordados. Estas personas formarán el grupo de autoevaluación.

Se recomienda que la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones se lleve a cabo cada tres años. De esta manera, la sección podrá determinar el grado de capacidad institucional en ese momento, comparar los progresos realizados frente al ejercicio de evaluación anterior, y establecer nuevas actividades prioritarias para el desarrollo.

# 1.2 Importancia y ventajas de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones

Existen ciento sesenta y siete mil (167 000) secciones de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna en todo el mundo, de las cuales ciento veintiún mil (121 000) se encuentran en Asia y el Pacífico. El proceso de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones puede ser un auténtico factor de transformación, ya que obliga a las Sociedades Nacionales a detenerse a reflexionar sobre los principios fundamentales, como el principio de humanidad, y la importancia de atender a las necesidades de las comunidades cuando todos los demás lo han olvidado. Este proceso lleva a las Sociedades Nacionales a reflexionar sobre lo que pueden hacer con sus propios recursos, sin esperar la ayuda de otros.

Es muy importante tener presente que la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones se lleva a cabo en estrecha relación con las comunidades, y sirve como elemento catalizador para revitalizar las Sociedades Nacionales y promover tanto la acción humanitaria en el país como el desarrollo impulsado desde las bases.

Una gran ventaja de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones reside en que se reconoce la posible existencia de procesos y herramientas de desarrollo de las secciones, dentro de una Sociedad Nacional y se da cabida a la integración de la evaluación en esos procesos. Además, se aporta a las Sociedades Nacionales un panorama general de la capacidad de sus secciones, de manera que puedan formular planes coordinados para apoyar el constante desarrollo de estas.

# 1.3 Funcionamiento

**Principios**

La evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones posee la invaluable cualidad de sustentarse en dos bases más amplias, a saber: la **participación** y la **identificación con el proceso.**

La **participación** de los miembros de la sección en el ejercicio de evaluación, es indispensable y redunda en una mayor identificación con los procesos y resultados. La evaluación está impulsada por la plena participación del personal, los voluntarios, los órganos de gobierno y los órganos de gestión de la sección. Al ser todos habitantes de esa zona en particular, tendrán un mayor conocimiento del contexto local, los aspectos operativos y de gestión, y los servicios requeridos en función de las necesidades de la comunidad. Es importante destacar que si bien los instructores prestarán respaldo en el proceso de evaluación, la ejecución de este incumbirá a los participantes de las secciones, que conocen su sección mejor que nadie.

Las secciones son ejes importantes en el crecimiento de sus Sociedades Nacionales y, por lo tanto, la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones es una tarea que requiere gran sentido de compromiso de la sección así como su identificación con los resultados orientados a la consecución de los objetivos de desarrollo y fomento de la capacidad. Asimismo, todas las secciones de una Sociedad Nacional pueden contribuir colectivamente a la planificación estratégica de esta, y la evaluación puede ser un medio para ello. Las secciones se sentirán, así más identificadas con su propio plan, y con la planificación y el desarrollo estratégicos generales de la Sociedad Nacional.

Para poner en práctica la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones se deberá formar a un cuerpo de instructores. La mayoría de las Sociedades Nacionales tienen muchas secciones (en India, por ejemplo, hay más de seiscientas secciones), de manera que es imposible que una sola persona transmita conocimientos acerca de este tipo de evaluación en cada una de las secciones en un breve período de tiempo. Ello explica la necesidad de constituir y formar a un grupo de personas.

La participación y la colaboración de los instructores de la evaluación exige un sentido de compromiso y dedicación cabales y, la formación de estos se convierte en parte integrante del proceso general de desarrollo de las Sociedades Nacionales.

**Proceso**

1. El proceso de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones puede emprenderse por iniciativa de algún miembro de la dirección de la Sociedad Nacional o del responsable de desarrollo institucional, con apoyo de la dirección.
2. La persona deberá contar con el apoyo externo de otras Sociedades Nacionales que ya hayan llevado a cabo ese tipo de evaluación y/o de la Federación Internacional.
3. La ejecución de las actividades anteriores y posteriores a la evaluación se llevan a cabo tal como se define en el anexo 1.

**Formación de instructores**

La formación abarca seis días completos, a saber, tres días de práctica y preparación, seguidos de dos días dedicados a prácticas en el terreno y un día para recapitulación y preparación del programa de evaluación. La formación será impartida por personas que posean experiencia sobre el terreno en calidad de instructores en ejercicios de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones.

**Preparación y contextualización del proceso de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones**

Los preparativos pueden incluir, entre otros aspectos, la traducción, la adaptación de la terminología, la simplificación del proceso y su adaptación al contexto, la verificación de la consonancia con las herramientas y los procesos existentes para asegurar una mayor armonización, y la identificación de formadores e instructores. La fase de preparación es responsabilidad de la Sociedad Nacional a nivel de la oficina central y de las secciones seleccionadas, junto con la Federación Internacional, y puede preceder a la formación de instructores o tener lugar luego de esta. Véase el anexo 2

**Aplicación de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones**

Los instructores capacitados llevarán a cabo la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones junto con el grupo de autoevaluación de cada sección. Normalmente ello lleva dos días completos, e incluso más, dependiendo del tiempo consagrado a la formulación de los planes de acción. El ejercicio se realiza en todas las secciones del país, con arreglo al programa previamente acordado, en la formación de instructores, o, según se convenga en el grupo de instructores. Los resultados de la evaluación deberán incluirse en el plan anual de la sección.

**Recursos**

Entre los recursos para la formación de instructores de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones figuran:

1. la guía práctica sobre la introducción a la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones;
2. la guía del instructor, que incluye la matriz de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones;
3. un conjunto de notas de orientación sobre la matriz de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones;
4. transparencias sobre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones destinadas a una presentación.

# 1.4 Diferencias entre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y otras herramientas de evaluación

Las Sociedades Nacionales que emprenden el proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional suelen optar también por la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones, pero ambos procesos no son necesariamente consecutivos. La certificación contempla la Sociedad Nacional de manera global, y abarca temas más amplios como la sostenibilidad, las deficiencias en la prestación de servicios, las operaciones de emergencia, la identificación y la clarificación de las fortalezas y debilidades, y contribuye de manera más amplia al proceso de fortalecimiento institucional de la Sociedad Nacional. Los participantes tal vez se interroguen acerca de otras herramientas de evaluación, como el marco para un acceso más seguro, la evaluación de la capacidad de intervención en casos de desastre (*Disaster Response Capacity Evaluation -DRCE*), el sistema para transformación y resultados (*System forTransformation and Results -STAR*), y de su vinculación o discrepancia con la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones. En tales casos, podrá encontrar información más detallada en el cuadro de comparación de estas herramientas (véase el anexo que proporcionará ROzar).

# 1.5 Participantes en el proceso de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y medios para alentar la participación del jefe de oficina o sección

Dentro de la Sociedad Nacional, el proceso de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones debe contar con la participación del personal y los voluntarios de la oficina central y las secciones. En este proceso participan funcionarios de diversas categorías, por ejemplo:

1. **el secretario general**, que debe servir de enlace con los órganos de gobierno para recabar la aceptación y la aprobación necesarias para poner en marcha el programa de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones;
2. la persona responsable a nivel nacional de desarrollo institucional y/o de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones, que será ante todo el principal promotor de las actividades de planificación, ejecución y seguimiento del ejercicio de evaluación;
3. el director de la sección o la persona responsable de desarrollo institucional y/o de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de la sección que estará encargado, de apoyar en esta todas las actividades de planificación, aplicación y seguimiento de la evaluación.

**Funciones**

* Responsable o coordinador de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones en la Sociedad Nacional

La dirección de la Sociedad Nacional designará a los responsables de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones, cuyas funciones podrían incluir:

* estrecho enlace con el secretario general con respecto a las cuestiones relacionadas con el programa de la evaluación;
* coordinación de la preparación y la ejecución de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones con los coordinadores locales;
* organización de un cuerpo de instructores especializados dentro de la Sociedad Nacional a quienes aportará información actualizada y apoyo;
* verificación de financiación disponible para aplicar y sostener el programa de evaluación;
* inicio de los preparativos necesarios para la ejecución del programa de evaluación.
* Formadores

Los formadores en evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones serán quienes capaciten a los instructores de la evaluación. Se tratará de personas experimentadas y competentes que habrán completado al menos varios ejercicios de evaluación en el terreno. Deberán poseer conocimientos teóricos y prácticos sólidos sobre la guía del instructor, la matriz de evaluación, las herramientas y la metodología, además de haber participado de manera significativa en actividades destinadas al fomento de la capacidad de las secciones.

* Instructores

Los instructores proceden de diferentes sectores de las oficinas centrales y de las secciones, e impartirán conocimientos relativos a la evaluación a nivel de las secciones. Los instructores y demás profesionales habrán recibido formación específica y serán los responsables de transmitir los conocimientos sobre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones en todas las secciones de la Sociedad Nacional. Deberán contar con experiencia en calidad de instructores en diferentes eventos y participar en actividades de desarrollo institucional y/o de las secciones en su Sociedad Nacional. Podrán proceder tanto de la oficina central, así como de las secciones, pero deberán participar en el ejercicio de evaluación de la sección a la que pertenezcan. Deberán velar por que los miembros del grupo de evaluación hayan comprendido cabalmente el proceso y la herramienta de la evaluación. Por lo general, el grupo de instructores asignado a cada ejercicio está integrado por dos a tres miembros dirigidos por un instructor principal.

* Grupo de autoevaluación

El grupo de autoevaluación estará integrado por representantes de los diferentes estratos de una sección, esto es: miembros de la junta de gobierno o del comité ejecutivo, personal directivo, personal técnico, voluntarios y funcionarios (según proceda), de diferentes regiones, sectores y géneros. Serán los responsables de evaluar sus respectivas secciones, identificar prioridades y formular planes de acción con la ayuda del grupo de instructores, y deberán estar dispuestos a dedicar el tiempo necesario para hacerlo con eficacia. La diversidad y la representación de todos los sectores en el grupo de autoevaluación es fundamental para el éxito de la evaluación. Aunque de manera idónea se recomienda contar con unos ocho a quince participantes, esta cantidad puede variar en función del tamaño, el nivel y la estructura de la sección, y el tipo de decisiones que se toman y el grado deseado de participación e implicación en la iniciativa. Se puede realizar la selección de los participantes mediante una combinación de candidaturas espontaneas u otro proceso de selección, en función del tamaño de la sección.

Se debe difundir eficazmente el conocimiento de las herramientas de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y su dinámica, y poner ese instrumento debidamente a disposición de las instancias de dirección competentes a nivel de la oficina central nacional y de las secciones. Esto se puede lograr en la etapa inicial a través del diálogo o de las sesiones de orientación.

Si se pone de manifiesto los beneficios y ventajas que una Sociedad Nacional o una sección puede obtener de la participación en la evaluación, se podría motivar a la dirección, sobre todo si se hace referencia a experiencias positivas relativas al desarrollo de la Sociedad Nacional.

# 1.6 Resultados de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y usuarios de estos

Los resultados de la evaluación consisten en información actualizada acerca de la sección, las existencias, el contexto operativo y la matriz consensuada para identificar los puntos fuertes y débiles, así como el plan de desarrollo de la sección. Estas aportaciones marcarán tendencias a nivel de la organización que serán útiles para la planificación estratégica y el desarrollo de la Sociedad Nacional. Del mismo modo, la comprensión de las fortalezas y debilidades institucionales de la sección le serán útiles a esta cuando establezca prioridades en la planificación de actividades para aumentar la capacidad. A nivel internacional o regional, la Federación Internacional podría evaluar las tendencias respecto a determinadas cuestiones, problemas o preocupaciones, a fin de establecer plataformas o iniciativas que permitan abordar esas tendencias en un entorno mundial.

En el cuadro que figura a continuación, consta una clasificación de los resultados de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y los usuarios de estos.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Resultados de la evaluación** | **Usuarios** | **Proposición del uso** |
| Información sobre la sección, existencias, contexto operativo de la sección. | Instructores de la evaluación,  departamentos de apoyo y servicios de la oficina central de la Sociedad Nacional. | Comprensión de los activos de la sección, la información financiera de operaciones en relación con el ejercicio evaluación. |
| Matriz de evaluación establecida por consenso | Grupo de evaluación,  coordinadores o Responsables de desarrollo institucional | Establecimiento de las prioridades en la planificación del desarrollo de la sección.  Incorporación en el sistema de gestión de recursos. |
| Plan de desarrollo de la sección | Órganos de gestión de la sección | Fomento de la capacidad y de la prestación de servicios |
|  | Asociados del Movimiento | Apoyo por parte de Sociedad(es) Nacional(es) participante(s). |
| Informe de análisis de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones | Secretario general y responsables de la planificación estratégica en la oficina central. | Planificación estratégica y desarrollo de las Sociedades Nacionales.  Formulación de políticas.  Elaboración de sistemas y procedimientos. |
| Departamento de desarrollo institucional en la oficina central. | Elaboración de un marco de desarrollo de las secciones. |
| Departamento o unidad de prestación de servicios de la sección y la oficina central. | Mejor planificación y prestación de servicios sostenibles. |
| Departamento o unidad de prestación de servicios de apoyo de la sección y la oficina central nacional | Fortalecimiento del apoyo interno.  Movilización de recursos. |

# 1.7 Elaboración de las guías

El proceso de preparación de la herramienta de evaluación y las guías conexas comenzó a principios de 2011, cuando se adoptaron iniciativas para mejorar la herramienta de la evaluación de la capacidad a nivel de secciones. Se introdujeron importantes modificaciones a esa herramienta, tomando como referencia aquella utilizada en el proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional, concediéndosele la nueva denominación de “evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones”. Se llevaron a cabo ajustes fundamentales y se decidió crear una guía del instructor complementaria para respaldar el uso y la aplicación inicial de la herramienta. Las pruebas piloto de la herramienta en diferentes fases del desarrollo de determinadas secciones de la Cruz Roja de Uganda y la Cruz Roja de Malaui, realizadas a partir de 2013 fueron las etapas clave de este proceso.

Conforme se llevaban a cabo más ejercicios de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones, surgían recomendaciones para actualizar el material utilizado. Así, se procedió a una revisión de la guía y sus correspondientes herramientas, en mayo de 2016.

Esta iniciativa, impulsada inicialmente por la Cruz Roja Neerlandesa, se ha convertido en una herramienta predilecta para la Federación Internacional y para el desarrollo de cientos de secciones en todo el mundo.

# 1.8 Sociedades Nacionales que han adoptado la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones, y personas a quienes recurrir para recibir asesoramiento

La evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones se ha convertido en una herramienta de preferencia para orientar el desarrollo de las secciones en muchas Sociedades Nacionales. Si se necesita cualquier tipo de ayuda o asesoramiento con respecto a la incorporación del proceso de evaluación dentro de una Sociedad Nacional, o a la organización de la formación de instructores especializados puede consultar la lista de Sociedades Nacionales que ya han aplicado la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones que figura en el anexo x.

En 2016, llevaron a cabo evaluaciones de la capacidad institucional a nivel de secciones la Media Luna Roja Afgana, la Media Luna Roja de Bangladesh, la Cruz Roja de Camboya, la Cruz Roja de la República Popular Democrática de Corea, la Cruz Roja de Côte d'Ivoire, la Cruz Roja de Malaui, la Media Luna Roja de Malasia, la Media Luna Roja de Maldivas, la Cruz Roja de Mongolia, la Cruz Roja de Myanmar, la Cruz Roja Neozelandesa, la Media Luna Roja Palestina, la Cruz Roja de Uganda ,la Cruz Roja de Zambia, la Cruz Roja de Zimbabue.

Anexo con el mapa.

# FASE 1: Preparación inicial (responsables del departamento de desarrollo institucional o de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones)

Para obtener resultados satisfactorios, es esencial dedicar tiempo a los preparativos iniciales para la presentación de la evaluación, ya que es preciso suscitar el interés de los altos funcionarios, y se requiere tiempo para desarrollar la capacidad de recursos humanos internos que faciliten el proceso de evaluación en numerosas secciones.

## 1.1 Lista de verificación

Lea atentamente la lista relativa a la formación de instructores locales (Anexo 1) que consta en esta guía, y comience por recabar el apoyo de la oficina central para que la capacidad institucional a nivel de secciones goce de la aceptación y sea objeto de colaboración. A este efecto y como ayuda se adjunta un volante de una página de síntesis (anexo). A continuación, establezca un comité organizador de la evaluación. Examine la lista de verificación con los miembros de este, pues podría ser necesario añadir o eliminar algunas tareas. Empiece la ejecución de cada una de las tareas, y señale las que se haya finalizado.

Si el instructor trabaja para una Sociedad Nacional distinta de aquella donde se llevará a cabo la evaluación, deberá enviar la lista de verificación a la persona responsable de organizar la formación de instructores. A continuación, controle siempre cada tema. Disfrutará “marcando la casilla” que indica que la tarea está finalizada.

## 1.2 Preparativos fundamentales

A pesar de que ya están incluidas en la lista de verificación, es importante que la persona responsable de desarrollo institucional y de la evaluación tenga en cuenta una serie de preparaciones fundamentales.

### 1.2.1 Revisión, adaptación y traducción de herramientas y recursos

Muchas Sociedades Nacionales pueden contar con versiones de herramientas anteriores o actualizadas para evaluar la capacidad de secciones. En ese caso, será necesario revisarlas para determinar los nexos, similitudes, o diferencias con la presente evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones. En función de ello, las Sociedades Nacionales fusionaran ambos recursos. La armonización puede contemplar la incorporación de nuevos elementos extraídos de una herramienta existente en la matriz de la evaluación, o la eliminación de elementos que ya no son pertinentes. La traducción de la matriz de la evaluación finalizada forma parte del proceso de armonización.

Convendrá invertir esfuerzos desde el principio en la traducción y la adaptación de todas las herramientas y recursos de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones al sistema de la Sociedad Nacional y su contexto. Adaptar significa integrar el proceso de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones en los procesos de evaluación ya existentes al respecto, de manera que no se los dé por sentado, se los ignore ni se los reemplace en su totalidad por la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones. NO se trata de sustituir meramente la evaluación de secciones existente por la presente evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones. Se debe intentar integrarlas o combinarlas, porque la integración y la adaptación ayudarán a que la herramienta se entienda y dé mejores resultados en un lapso más corto.

Véase el recuadro sobre las experiencias de la Cruz Roja de Camboya y la Media Luna Roja de Bangladesh en la combinación de sus prácticas habituales con la matriz de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones.

|  |  |
| --- | --- |
| **Combinación de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones con herramientas de evaluación de secciones existentes** | |
| **Media Luna Roja de Bangladesh** | **La Cruz Roja de Camboya** |
| La Media Luna Roja de Bangladesh disponía de una herramienta de evaluación de unidades. A pesar de que no se la utilizaba de forma regular, las unidades de la Sociedad Nacional estaban algo familiarizadas con la herramienta, cuyo contenido era bastante similar al de la matriz de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones. Sin embargo, la herramienta de evaluación existente permita solo identificar los puntos débiles pero sin indicación alguna respecto al grado de debilidad o fortaleza, o de cauces para abordar la cuestión.  La Media Luna Roja de Bangladesh organizó un "seminario práctico de redacción" con diversos miembros. Los objetivos eran:  1. combinar la herramienta de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y la herramienta de evaluación de unidades de la Media Luna Roja de Bangladesh;  2. traducir la herramienta combinada resultante al idioma del país.  La Media Luna Roja de Bangladesh logró combinar con éxito estos recursos y los participantes en el taller de redacción tradujeron el instrumento resultante al idioma local. | La Cruz Roja de Camboya tenía una herramienta denominada "Características de una sección que funciona bien", considerada un elemento clave en el programa de desarrollo de secciones. La herramienta no había sido actualizada en diez años. Pero las secciones de la Sociedad Nacional estaban muy familiarizadas con esta. Sin embargo, aunque identificaba los puntos débiles, no proporcionaba indicaciones sobre el grado de debilidad o fortaleza, ni sugerencias acerca de los medios para abordar las debilidades.  Al grupo de desarrollo institucional de la Cruz Roja de Camboya, y con el apoyo de un voluntario de la Cruz Roja Australiana, incorporó todos los ELEMENTOS de la herramienta local en la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones. Los elementos se distribuyeron bajo los diferentes temas, y se ampliaron aún más dentro de los diferentes indicadores correspondientes a cada tema.  Así, la herramienta de evaluación bajo una apariencia nueva, también resulta familiar a las secciones gracias a la clara integración de elementos significativos del proceso anterior. |

Adaptación también significa ajustar la matriz de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones a los contextos de la Sociedad Nacional respectiva. Ello supone la incorporación, dentro de la matriz, de las políticas y procedimientos que guían la sección. En realidad, se facilita así la comprensión por parte de la sección acerca de los aspectos que se evalúan. Por ejemplo:

|  |  |
| --- | --- |
| **Antes de la adaptación** | **Después de la adaptación** |
| **Tema 21, columna D, indicador 1** | **Tema 21, columna D, indicador 1** |
| Los informes de la sección, aprobados por la junta de gobierno de este, se presentan con la debida oportunidad a la oficina central de la Sociedad Nacional de conformidad con sus requisitos. | Los informes mensuales de la sección, aprobados por el comité ejecutivo de esta, se remiten el día 10 del mes siguiente. |

Aunque el proceso de adaptación puede que no sea tarea fácil, es perfectamente viable. La inversión de tiempo en este ejercicio sin duda facilitará la aplicación de la herramienta en la medida en que los instructores especializados dispondrán de una orientación clara y los grupos de evaluación comprenderán más claramente los aspectos que se evalúan.

Por último, convendrá que la traducción se confíe a voluntarios o miembros del personal de la Sociedad Nacional y no a consultores u otras fuentes externas. Se considera que la traducción será mejor y más precisa si está basada en una interpretación común de los términos técnicos utilizados en el contexto de la Sociedad Nacional. Además, se favorecerá una comprensión más profunda y un sentido de identificación con la matriz.

### 1.2.2 Presupuesto para evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones - presupuesto nacional

Una vez que la Sociedad Nacional aprueba y acepta que la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones se aplique como un programa general de toda la organización, es imprescindible planificar un presupuesto para sufragar la adquisición de material, servicios de apoyo logístico y de otro tipo. El presupuesto para la formación de instructores debe provenir de la oficina central (se puede encontrar una plantilla de planificación del presupuesto en el anexo ......). Sin embargo, el presupuesto para la ejecución del ejercicio de evaluación propiamente dicho se financiará con cargo a la respectiva sección (véase la sección 3.3).

### 1.2.3 Selección de participantes en cursos de formación de instructores

Convendrá considerar la cantidad de secciones de la Sociedad Nacional al determinar el número de participantes. Esa cifra no deberá ser excesiva, con riesgo de dificultar la gestión, pero tampoco demasiado baja pues, en la práctica, no permitirá constituir una lista de reserva considerable de instructores. Lo idóneo será contar con unos doce a veinte participantes que representen a una amplia gama de sectores de la Sociedad Nacional, con inclusión de sectores de servicios, procedencias y género. En pocas palabras, se debe garantizar la diversidad.

También existe la posibilidad de elegir personas externas y, eventualmente, de otras Sociedades Nacionales de la región para que participen, u observen el proceso, ya que ello ayudaría al establecimiento de un diverso grupo de instructores y propiciaría la asimilación de la evaluación en otras Sociedades Nacionales. La formación de instructores puede ser muy eficaz si se logra la adhesión en la Sociedad Nacional, y el apoyo de las partes interesadas y otras Sociedades Nacionales próximas.

Los participantes deberán poseer:

* buenos conocimientos acerca de la Sociedad Nacional;
* aptitudes para impartir formación;
* sólida aptitud para escuchar;
* buenas aptitudes de comunicación, en particular un buen manejo del lenguaje escrito;
* dinamismo y aptitudes para gestión eficaz del tiempo.

### 1.2.4 Experiencias en secciones piloto

Se debe disponer de un mínimo de dos y un máximo de tres secciones piloto para prácticas de los participantes sobre el terreno. Se deberá tomar disposiciones con anticipación y asegurarse de que se respetan todas las directrices relativas al ejercicio de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones.

La persona responsable de desarrollo institucional y/o de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones deberá cerciorarse de que las secciones piloto seleccionadas preparen lo siguiente:

1. fase No. 6 - anexo 1: Pasos a seguir en la organización de un ejercicio de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones (lista de participantes contemplados para integrar el grupo de evaluación);
2. anexo 2 - Ficha de información de la sección;
3. anexo 3 - Contexto operativo de la sección;

iv) anexo 4 - Inventario de la sección.

Antes de que se comience el ejercicio de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones será importante que se haya suscrito un acuerdo entre la oficina central y la sección piloto seleccionada. Ello resulta fundamental para la adopción de medidas que garanticen la asistencia de participantes.

### 1.2.5 Grupo de formación

De manera idónea, esta formación debería estar a cargo de tres (3) personas, que deberán ser identificadas y convocadas con antelación, a saber: un formador principal y dos auxiliares. Durante el ejercicio de práctica, cada uno de los tres instructores observará el trabajo en una sección.

### 1.2.6 Lugares de reunión

El lugar de reunión para la formación de instructores deberá ser sencillo y tener suficiente espacio para múltiples grupos de trabajo.

Podría tratarse de la oficina de la sección, un salón comunitario o una escuela, pero de ninguna manera de un hotel o local caro. Haga hincapié en que, en la práctica, no cabe que una sección se vea imposibilitada de participar en la evaluación debido a la falta de fondos. La evaluación debe conllevar un costo mínimo correspondiente a los gastos de transporte de los instructores.

# Fase 2: Formación de instructores de cursos sobre evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones (formadores en evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones)

La formación de instructores de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones debe ser simple y directa. Al finalizar el curso de formación, los participantes deberán estar en condiciones de asumir, en calidad de instructores, un ejercicio de evaluación en cualquier sección de la Sociedad Nacional.

En esta sección de la guía figura orientación diaria para facilitar la formación. El curso está concebido en torno a seis días completos de duración, en lugar de series de media jornada o sesiones más cortas, e incluye ejercicios prácticos de evaluación en las secciones. Aunque se reconoce que reunir a los participantes durante ese lapso podría plantear dificultades, la experiencia demuestra que es la manera más eficaz de aprovechar el tiempo de estos, máxime si se considera la duración de los viajes y el costo.

A continuación se presenta un esbozo del plan de formación. Se puede consultar el plan completo en el archivo adjunto X.

|  |  |
| --- | --- |
| **Día** | **Tema** |
| Día 1 | Presentaciones y práctica |
| Día 2 | Práctica, práctica y más práctica |
| Día 3 | Práctica final y tiempo de viaje a la sección |
| Día 4 | Día 1 de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones en la sección |
| Día 5 | Día 2 de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y viaje de regreso al lugar de reunión principal |
| Día 6 | Enseñanzas extraídas, planificación y conclusión. |

# Fase 3: Planificación de la aplicación de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones (responsables del departamento de desarrollo institucional o de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones)

## 3.1 Base de datos de instructores de cursos sobre evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones

La persona responsable de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones en la oficina central deberá establecer una base de datos de los instructores.

## 3.2 Programa y planificación generales de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones

Una semana después de la formación de instructores, la persona responsable de desarrollo institucional debería solicitar que la oficina del secretario general envíe un comunicado dirigido a todas las secciones. Este deberá incluir:

* una propuesta de calendario principal sobre evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones que incluya a todas las secciones y abarque los siguientes doce meses;
* información sobre el grupo de instructores asignado para la evaluación en las respectivas secciones;
* una explicación sobre quienes deberían participar y el tiempo necesario.

A continuación, los instructores principales deberán coordinar las actividades con las secciones y confirmar nuevamente las fechas previstas.

## 3.3 Presupuesto para la aplicación de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones

Se deberá preparar un presupuesto de trabajo que contemple todos los gastos necesarios para la ejecución del programa de evaluación para someterlo a aprobación por parte del secretario general o de la sección. El presupuesto debe abarcar los gastos de transporte y viaje, alojamiento y alimentación los instructores durante el ejercicio de evaluación en las secciones. Se deberá adoptar medidas sensatas para aprovechar condiciones convenientes, en relación con todo el apoyo logístico.

Los instructores principales deberán presentar un presupuesto (anexo .......) a la persona responsable de desarrollo institucional y/o de la evaluación a nivel nacional, como requisito para llevar a cabo el ejercicio de evaluación en las secciones correspondientes.

# Fase 4: Últimos preparativos y aplicación de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones (instructores de cursillos sobre evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones)

Es importante que, antes del ejercicio de evaluación, los instructores conozcan los conocimientos técnicos y el apoyo que pueden brindar la oficina central y otras entidades (reserva de recursos) para facilitar el seguimiento del desarrollo de la capacidad de la sección.

## 4.1 Preparativos finales

1. Enviar a las secciones los siguientes documentos: ficha de información de la sección, contexto operativo de la sección, situación financiera, inventario de activos (anexos 3a, 3b y 3c) y matriz de evaluación de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones (archivo adjunto Z), con suficiente antelación al ejercicio de evaluación. Nota: Es preciso destacar que la sección no tiene que completar la matriz de evaluación por adelantado, y que se envía solo con fines informativos. Sin embargo, si se debe completar con antelación los anexos 2a, 2b y 2c y remitirlos al instructor principal una semana antes del ejercicio de evaluación, para que este pueda asimilar algunas ideas con tiempo.

También cabe destacar que la sección utilizará la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones exclusivamente para decidir sobre los medios para su desarrollo ulterior, y no como un juicio o un examen. La evaluación no está asociada a una nueva financiación y una puntuación alta o baja no entrañará ninguna ventaja o desventaja económica inmediata. Es un ejercicio puramente encaminado a que la sección identifique cauces para su autodesarrollo, con el apoyo de otras entidades de la Sociedad Nacional según proceda, con el fin de intensificar su labor, cumplirla mejor y lograr más. Como resultado del proceso de evaluación, las secciones de una Sociedad Nacional pueden progresar de manera significativa en lo que atañe los órganos de gobierno y de gestión, la captación de voluntarios y el desarrollo del servicio voluntario, la prestación de servicios y la financiación.

1. Establecer un mecanismo de comunicación sólido entre las secciones y los instructores principales, que incluya una carta de presentación firmada por el secretario general. De ser necesario, los instructores principales y el personal de la oficina central visitarían las secciones antes de acordar la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones.
2. Designar un responsable de la evaluación dentro de la Sociedad Nacional para que ayude a coordinar los procesos con los instructores.
3. La carta del secretario general deberá incluir los siguientes elementos.
   1. una clara explicación del objetivo y del concepto de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones (que incluya el proceso, imágenes, contenidos);
   2. una justificación que refuerce los motivos por los cuales la Sociedad Nacional debería emprender este proceso;
   3. una presentación de los instructores junto con las funciones que cumplirán el instructor principal y los instructores auxiliares;
   4. un calendario para la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones (provisional);
   5. la composición del grupo de evaluación (género, diversidad, garantía de la participación);
   6. aspectos logísticos (de ser necesario);
   7. sentido de compromiso y de identificación respecto de los resultados del proceso.
4. Preparar un presupuesto (responsable de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones), con el costo estimado de los instructores que se remitirá al departamento financiero para que ponga los fondos a disposición (véase la plantilla de presupuesto en el anexo 4).
5. Preparar a los instructores antes del ejercicio (en coordinación con el responsable de la evaluación), y para ello:
   1. establecer un cauce de comunicación entre las secciones y el grupo de instructores, y solicitar que se designe en las secciones a una persona responsable del ejercicio de evaluación;
   2. asignar las tareas a los miembros del grupo y realizar prácticas bajo la guía de los instructores principales
      1. Informes: se deberá remitir los informes firmados a la oficina central (al cabo de una semana del ejercicio de evaluación) y a la sección al final del día 2 del ejercicio de evaluación.
      2. Publicación de información en Facebook.
      3. Incorporación de la información en el sistema de gestión de recursos (puntuación y prioridades de la evaluación).
      4. Logística (es decir efectos de escritorio, viajes, etc.).
6. Selección de la mayoría de los estudios de casos importantes (véanse las opciones relativas a estudios de casos en los anexos 6 y 7)

## 4.2 La evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones en la práctica

Esta fase consiste en la realización concreta de la evaluación y es el corazón del proceso. Se deberá seguir el programa principal y será preciso coordinar cualquier cambio entre las secciones y los respectivos instructores principales, e informar al respecto a las personas responsables del desarrollo institucional y/o de desarrollo de la sección.

Se aconseja seguir las "directrices para instructores” que figuran en el archivo adjunto Y

Es importante señalar que el proceso de evaluación se basa en una combinación de **confianza y pruebas**. Los atributos que se califiquen con la puntuación “A” - “C” serán considerados confiables. Sin embargo, los atributos que tengan una puntuación de “D” o más impondrán a la sección la necesidad de aportar pruebas por escrito sobre la manera en que alcanzará el nivel exigido (por ejemplo, mediante un ejemplar de las políticas, notas de las reuniones, etc.). (conviene tenerlo en cuenta también en relación a la herramienta de formación para instructores).

# Fase 5: Seguimiento de la aplicación de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones

## 5.1 Informes sobre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones

Inmediatamente después de llevar a cabo una evaluación, el instructor principal deberá remitir ejemplares impresos del informe de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones (véase el anexo X) al jefe de la oficina central y al jefe de la sección, con fines de información y análisis. También deberá incorporar el informe en el sistema de gestión de recursos, en caso de estar disponible. Este informe se utilizará para el seguimiento con respecto a los programas principales de la evaluación.

## 5.2 Certificados de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones

Cuando una sección ha completado la evaluación, la persona responsable de desarrollo institucional y/o de desarrollo de secciones preparará y otorgará a la sección un certificado de finalización de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones firmado por el secretario general y / o el presidente (anexo X - plantilla de certificado).

## 5.3 Seguimiento del plan de desarrollo de la sección

El mecanismo de presentación de informes y seguimiento de la evaluación deberá estar vinculado con el mecanismo de seguimiento existente de la Sociedad Nacional que abarcará desde el nivel de secciones hasta la oficina central. Si no existiera ningún mecanismo, como mínimo el responsable de desarrollo institucional deberá efectuar el seguimiento de la evaluación cada seis meses.

La sección debe decidir cómo desea clasificar la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones.

Se deberá elaborar una plantilla de presentación de informes - Kamrul y Sumitra ayudarán a preparar la plantilla.

# Fase 6: Análisis de los resultados de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones

## 6.1 Análisis inicial

El responsable de desarrollo institucional analizará los resultados de la evaluación en colaboración con un grupo reducido, para familiarizarse con las preguntas y temas que derivados de la evaluación.

## 6.2 Análisis de mitad de período

Cuando más del cincuenta por ciento (50 %) de las secciones hayan llevado a cabo un ejercicio de evaluación, el responsable de desarrollo institucional organizará una reunión para analizar en grupo los hallazgos de la evaluación. Será el momento para celebrar una reunión de análisis con el fin de examinar los resultados del proceso hasta la fecha. Se deberá invitar a esa reunión a una amplia variedad de personas de diferentes secciones y departamentos de la oficina central, pero intentando que el número total de participantes no supere quince (15) personas. De lo contrario, se tornará un ejercicio caro y difícil de manejar.

En la reunión de análisis se presentarán los resultados combinados de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones.

Los responsables de desarrollo institucional deberían haber preparado información estadística de todos los resultados de la evaluación en un documento Excel en el que se consolidará los anexos 1, 2a, 2b y la matriz de la evaluación. Convendrá distribuir los hallazgos antes de la reunión.

Estas son algunas de las preguntas fundamentales que podrían utilizarse para iniciar el debate y el análisis de los resultados:

* ¿qué hallazgos fueron los más destacados, a su juicio?
* ¿qué le sorprendió?
* ¿qué le preocupó?
* ¿cuáles son las fortalezas y debilidades comunes en la sección?
* ¿qué atributos se han priorizado para el desarrollo?
* ¿dónde encuentra las principales diferencias regionales? ¿Qué le hace pensar esto?
* ¿qué hay que hacer para mejorar la capacidad de la sección a nivel nacional, en particular, toda deficiencia de política detectada que se deba tratar?
* ¿existe la posibilidad de que algunas secciones formen a otras?
* ¿cuáles son las fases siguientes?

A continuación, redacte un informe sobre el seminario de análisis que incluya una nota sobre los temas que surgen en todo el país, eventuales medidas ulteriores.

## 6.3 Análisis final

Una vez concluidos todos los procesos de evaluación en las secciones de la Sociedad Nacional, se impone un análisis final. Este deberá seguir los mismos procesos descritos anterioremente.

# Fase 7: Resultados de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y posibles usos

Es probable que de la reunión de análisis surja un plan nacional de desarrollo de secciones. También se podría quedar de manifiesto la necesidad de mejores sistemas de presentación de informes, con el fin de realizar el seguimiento regular del progreso de los planes de desarrollo de la sección.

Otro resultado podría ser la comprobación de la necesidad de mejorar la planificación y la elaboración de presupuestos, así como el plan de movilización de recursos, tanto a nivel nacional como de secciones. Esto podría incluir la conveniencia de presupuestos y planes nacionales consolidados y de mayor claridad respecto a los planes de movilización de recursos y de las respectivas funciones a nivel nacional y de secciones.

**Planificación y elaboración del presupuesto**

* El anexo 2b, "Contexto operativo de la sección", de la guía del instructor de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones sería uno de los recursos para la planificación y fijación de presupuesto.
* A raíz del proceso de evaluación, se desprenden actividades prioritarias y aspectos que necesitan de fomento de la capacidad (anexo 5 " formulario de planificación de actividades prioritarias" de la Guía del instructor de la evaluación). Estos deben reflejarse en un nuevo plan y presupuesto (véase la plantilla de referencia en el anexo).
* En la reunión se debe contar con la presencia física del personal de finanzas.
* He aquí algunas cuestiones a cuyo respecto cabe reflexionar en la elaboración del nuevo plan y presupuesto:
  + ¿cuál es la proporción del “costo administrativo” en el presupuesto total? En caso de que sea alta (en general, un treinta por ciento ( 30%) es lo que se considera la norma), podría ser necesario establecer un determinado porcentaje máximo para los costos administrativos;
  + si se ha llevado a cabo la planificación y la elaboración del presupuesto en los años anteriores, compare partida por partida el presupuesto de gastos del año anterior con los gastos del año precedente a ese. Observe la cantidad realmente utilizada. Si la tasa de gasto fue baja, y este año planea ejecutar la misma cantidad de actividades, considera la posibilidad de revisar el presupuesto previsto para fijar una cifra más acorde a la realidad.

**Planificación de la gestión de recursos**

* ¿Qué conviene abordar primero, el plan y presupuesto o los recursos? Esta es una cuestión fundamental. Un nuevo plan y presupuesto presenta la ventaja de sentar la base que permite plantearse la manera de obtener recursos para su ejecución. Una vez que los presupuestos previstos están claros, debe quedar también clara la forma en que se prevé contar con los recursos necesarios.
* A continuación se plantean aspectos a cuyo respecto conviene reflexionar al elaborar el plan de movilización de recursos. Una vez más, se puede aprovechar el anexo 2b, "Contexto operativo de la sección", de la guía del instructor de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones.
  + ¿Cuál el balance de ingresos y gastos determinado en relación con la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones?
  + ¿A cuánto ascendería el ingreso si en el cálculo se contempla únicamente las iniciativas propias (sección) y las de los asociados locales? ¿Qué porcentaje representaría de la totalidad de los ingresos?
  + ¿Existen programas que podrían generar ingresos? Si es así, no olvide registrarlo como ingreso.
  + A continuación convendrá planificar actividades que podrían generar ingresos para la respectiva sección. Establezca un objetivo para cada actividad de movilización de recursos, y un plan para financiar el presupuesto que se haya preparado anteriormente.
  + Pero determine también los "gastos" conexos a cada una de las actividades de movilización de recursos. Si estas son demasiado altos en comparación con los ingresos que aspira a generar, probablemente deba reconsiderar esa actividad.

Así, será importante identificar temas comunes entre las diferentes secciones y encontrar mecanismos para abordarlos.

# Fase 8: Actualización de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones

A fin de dar continuidad al progreso a través del tiempo, las secciones deben plantearse el objetivo de realizar una nueva evaluación de la capacidad institucional cada dos o tres años, en función de la estrategia de la Sociedad Nacional y los recursos disponibles.

# Documentos adjuntos y anexos

1. [↑](#footnote-ref-1)