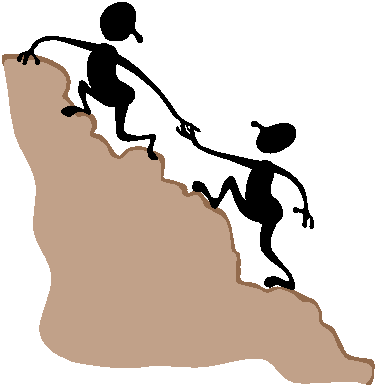
**Guía del instructor**



**Organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja**

**Evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Índice** | | |  | | |  |
| Índice | | | | **Página** |
| **Guía del instructor de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones** | |  | | 3 |
| **Programa: Día 1** | |  | | 4 |
|  | Preparación necesaria para el Día 1 |  | | 4 |
|  | Sesión 1: Presentación del ejercicio |  | | 5 |
|  | Sesión 2: Presentación de la sección |  | | 7 |
|  | Sesión 3: Puntuación y búsqueda de consenso sobre la evaluación |  | | 9 |
|  | Sesión 4: Estudio de caso: sección de la “Cruz Roja de Cabo” |  | | 12 |
|  | Sesión 5: Conclusiones |  | | 14 |
| **Programa: Día 2** | |  | | 15 |
|  | Preparación necesaria para el Día 2 |  | | 15 |
|  | Sesión 1: Recapitulación e introducción al Día 2 |  | | 17 |
|  | Sesión 2: Establecimiento de prioridades – 1 |  | | 18 |
|  | Sesión 3: Establecimiento de prioridades – 2 |  | | 20 |
|  | Sesión 4: Juego de desarrollo de la sección |  | | 21 |
|  | Sesión 5: Plan de desarrollo de la sección |  | | 23 |
|  | Sesión 6: Medidas ulteriores al ejercicio de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones |  | | 26 |
|  | Sesión 7: Conclusiones |  | | 27 |
| [**Anexo**](#Annex) | |  | |  |
|  | Anexo 1a: Ficha de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones |  | 28 | |
|  | Anexo 1b: Actividad y situación financiera de la sección |  | 29 | |
|  | Anexo 1c: Inventario de activos |  | 31 | |
|  | Anexo 2: Ejercicios de estímulo |  | 32 | |
|  | Anexo 3a: Estudio de caso de la sección de Cabo |  | 33 | |
|  | Anexo 3b: Guía resumida del estudio de caso de la sección de Cabo |  | 34 | |
|  | Anexo 4a: Estudio de caso de la sección de Bocolo |  | 35 | |
|  | Anexo 4b: Guía resumida del estudio de caso de la sección de Bocolo |  | 36 | |
|  | Anexo 5a: Estudio de caso de la sección de Zimby |  | 37 | |
|  | Anexo 5b: Guía resumida del estudio de caso de la sección de Zimby |  | 39 | |
|  | Anexo 6: Ideas para el ejercicio de recapitulación |  | 40 | |
|  | Anexo 7a: Plantilla de plan de acción |  | 41 | |
|  | Anexo 7b: Ejemplo de plan de acción |  | 42 | |
|  | Anexo 8: Plantilla para presentación de informes sobre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones |  | 43 | |

**Guía del instructor de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones**

La presente Guía del instructor de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones contiene el material de orientación fundamental que cualquier instructor puede utilizar para realizar ejercicios en el marco de esta evaluación. Se explican los preparativos y los pasos necesarios para llevar a cabo la evaluación en las secciones. Incluye el programa para dos días de formación, y una guía detallada para coordinar las sesiones.

Los objetivos de un ejercicio sobre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones son:

1. identificar las fortalezas y debilidades de la sección y evaluar su desempeño en determinado momento;

2. elaborar un plan de desarrollo de la sección a través de un proceso de establecimiento de prioridades.

La Guía del instructor se divide en dos grandes subsecciones que sustentan el enfoque, a saber:

1) **tareas del instructor,** que lo guían a través de las distintas fases de la sesión mediante instrucciones;

2) **notas para el instructor,** que le proporcionan la información necesaria que le permita tratar con destreza el proceso de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones, y los detalles de los diferentes atributos de cada sesión en particular, y responder a las preguntas o cuestiones que se planteen.

El instructor puede reorganizar la secuencia de los módulos. Sin embargo, se recomienda firmemente que no altere la programación propuesta indicada para el DÍA 1 y el DÍA 2, al menos las primeras veces que dirija el ejercicio. A medida que adquiera experiencia y se familiarice con el ejercicio, podrá comenzar a introducir ajustes en el orden del programa.

Aunque se recomienda que el ejercicio tenga una duración de dos días, un instructor experimentado, conocedor del ejercicio y del proceso de evaluación, puede sugerir que se prolongue uno o dos días más, para detallar mejor los planes de acción de la sección.

Los instructores pueden participar en el seguimiento, la vigilancia y el control de la aplicación del plan de acción después de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones.

El proceso de evaluación de la capacidad institucional permite a las secciones de las Sociedades Nacionales obtener importantes progresos en temas como los órganos de gobierno y de gestión, la captación de voluntarios y el desarrollo del servicio voluntario, la prestación de servicios y la financiación.

**Día 1**

**Programa: Día 1**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Horario** | **Sesiones** | **Responsable** | **Duración (en minutos)** |
|  |  |  |  |
| 09:00h-10.00h | [Sesión1.](#Session1)Presentación del ejercicio |  | 60 |
| 10.00h-10:45h | [Sesión 2. Presentación de la sección](#Session2) |  | 45 |
| 10:45h-11:00h | Pausa |  | 15 |
| 11:00h-13:00h | [Sesión 3. Puntuación y búsqueda de consenso](#Session2) sobre la evaluación |  | ***120*** |
| 13:00h-14:00h | Almuerzo |  | 60 |
| 14:00h-16.00h | [Continuación de la sesión 3](#Session4) |  | ***120*** |
| 16.00h-16.15h- | Pausa |  | 15 |
| 16:15h-16:55h | [Sesión 4.Estudio de caso de la sección de Cabo](#Session3) |  | 40 |
| 16:55h-17:00h | [Sesión 5.](#Session5) Conclusiones |  | 5 |
|  | *(Reflexiones del instructor para el Día 1 y preparativos para el Día 2)* | *No forma parte del programa oficial* |  |

*Se puede ajustar la hora de inicio y finalización y negociar el tiempo de las pausas y el almuerzo de acuerdo con los participantes y de conformidad con la práctica de la sección****.***

**Preparación necesaria para el día 1**

* Hojas de rotafolio, que deben prepararse al menos un día antes del ejercicio de evaluación:
* Hoja 1: Programa del Día 1.
* Hoja 2: Programa del Día 2.
* Hoja 3: Matriz de evaluación donde se enumeren y figuren impresos los 32 atributos, con columnas en blanco para los indicadores, las puntuaciones de consenso y las prioridades -véase en el recuadro 1 (conviene preparar de antemano la matriz impresa de vinilo)
* Hoja 4: Expectativas y reglas básicas, en blanco
* Hoja 5: Objetivos del ejercicio de evaluación (véase la página 6)
* Hoja 6: Presentación de la sección (sobre la base de los anexos 1a, b y c), que abarque una visión general de sus actividades, los ingresos y los gastos (para mostrar los gastos administrativos y costos del desarrollo de la sección)
* Hoja 7: Esbozo del plan estratégico de la Sociedad Nacional respectiva.
* Hoja 8: Presentación de la puntuación de la evaluación (véase página 9).
* Hoja 9: Preguntas para la sesión 4- Estudio de caso
* Acondicionamiento de la sala y verificación de que están disponibles todos los equipos y suministros necesarios
* Matriz de evaluación de la capacidad institucional para todos los participantes e instructores.
* Hojas de rotafolio en blanco (al menos diez).
* Rotuladores (de diferentes colores).
* Etiquetas con borde autoadhesivo (“*post-it*”) (por lo menos tres por participante).
* Un cuaderno y un bolígrafo, y una bolsa de plástico (si es posible) por participante.
* Suministros de escritorio - papel de color o etiquetas con borde autoadhesivo, papel tamaño A4, regla, chinchetas o tachuelas, cinta adhesiva o tachuelas azules.
* Además, una impresora y un proyector de multimedios provistos por la oficina central, si estuviera disponible (facultativo).

**Sesión1: Presentación del ejercicio**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos:** | Al final de esta sesión, los participantes   * se conocerán entre sí; * habrán acordado las reglas básicas que observarán durante el seminario; y * serán capaces de explicar el concepto y los objetivos de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones. |
| **Resultados:** | * Reglas básicas acordadas. * Expectativas de los participantes con respecto al ejercicio. |
| **Tiempo necesario:** | 60 minutos. |

|  |  |
| --- | --- |
| (Leyenda: Tareas del instructor) | * 1. Extienda la bienvenida a los participantes. Preséntese y presente a su colega instructor.   2. Prevea una ceremonia de apertura sencilla, *por ejemplo, unas palabras de apertura por parte del presidente o la persona responsable de la sección.*   3. Solicite a los participantes que se presenten al grupo.   4. Cuando el grupo esté reunido en pleno, solicite a los participantes que propongan y acuerden las reglas básicas que deberán observar durante el ejercicio. Escriba las reglas acordadas en una hoja del rotafolio, que se colgará en una pared a la vista de todos (por ejemplo, que todos participarán de forma activa, que los teléfonos móviles permanecerán apagados o en modo silencio, etc.).   5. Pregunte a los participantes sobre sus expectativas con respecto al ejercicio de evaluación y escriba sus respuestas en color negro en una hoja del rotafolio. Mientras escucha, si alguna de las expectativas no está en consonancia con el ejercicio, entable una consulta con ellos para modificarla o retirarla (por ejemplo, si tienen expectativas de algún tipo de pago, desayuno, u otro que no pueda satisfacerse, se les deberá informar que no está previsto). Explique que se espera de ellos una actitud de curiosidad, participación, posición constructiva y disposición a la reflexión.   6. Explique los objetivos del ejercicio de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones mediante una hoja de rotafolio colgada en la pared para:      + - **determinar los puntos fuertes y débiles de la sección y la forma en que se desempeña en ese momento;**        - **elaborar un plan de desarrollo de la sección a través de un proceso de establecimiento de prioridades.**   7. Explique el programa del Día 1 que figura en la hoja del rotafolio preparada con antelación, y establezca la relación con sus expectativas y objetivos.   8. Explique y aclare las funciones de los instructores y pregunte si convendría apuntar algún aspecto que pudiera ayudarles a aprovechar al máximo el ejercicio (enlace a las normas básicas).   9. Solicite a los participantes que tomen su ejemplar de la matriz de evaluación de la capacidad institucional (si se hubiera enviado previamente), o entregue un ejemplar a cada uno.   Los instructores deben establecer la relación entre los objetivos del ejercicio de evaluación y las expectativas de los participantes, y recordarles en todo momento que este ejercicio no es un examen ni una auditoría de actividades sino un instrumento para la autoevaluación de la sección. Los instructores deben explicar que el grupo de evaluación utilizará la matriz de evaluación de la capacidad institucional como una herramienta fundamental durante todo el proceso del ejercicio en los dos días siguientes, y les alentarán a que participen con dinamismo en el ejercicio desde el comienzo |
| (Leyenda: Notas para el instructor) | Objetivos (Hoja 5)   * **determinar los puntos fuertes y débiles de la sección y la forma en que se desempeña actualmente** * **crear un plan de desarrollo a través de un proceso de establecimiento de prioridades** |

**Sesión 2: Presentación de la sección**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos:** | Al final de esta sesión, los participantes serán capaces de describir el contexto actual de funcionamiento y la situación de la sección respectiva. |
| **Resultados:** | Descripción detallada de la sección en lo que respecta a sus actividades, los gastos derivados de la prestación de servicios y los costos administrativos, los ingresos y las fuentes de ingreso. |
| **Tiempo necesario:** | 45 minutos. |
| Tareas del instructor | 1. Como parte de la presentación, solicite al presidente o a la persona responsable de la sección que haga una breve exposición sobre la base de la “Ficha de información sobre la sección” y “Hoja 6” que figuran en los anexos. 2. Pregunte a los participantes si desean plantear preguntas, solicitar aclaraciones o formular observaciones sobre la presentación. 3. Agradezca al presidente de la sección o al presentador.   ***PRESENTACIÓN DE LA SECCIÓN***   * + - 1. Solicite al presidente o a la persona responsable de la sección que enumere en una hoja del rotafolio las principales actividades de esta durante el año anterior y el año en curso y las actividades previstas para el año siguiente, en particular los gastos y el presupuesto correspondientes. Puede consultar un ejemplo en la ficha de información del anexo XXX, Nº 8-17. También se debe presentar los gastos administrativos y gastos para el desarrollo de la sección. Conviene incluir, asimismo, una comparación de los gastos con los ingresos       2. Solicite a los participantes que analicen la situación actual de la sección a partir de las actividades, gastos e ingresos presentados anteriormente. Explique la importancia crucial de que la sección trabaje con un presupuesto equilibrado en el que los ingresos cubran los gastos.       3. Solicite a los participantes que se pongan de acuerdo sobre al menos dos prioridades que a su juicio deberían abordarse tras haber recibido información acerca la situación financiera de la sección respectiva.       4. Solicite a alguno de los presentes que exponga los aspectos más destacados del plan estratégico de la Sociedad Nacional. El instructor debe estar preparado para asumir esa tarea, si nadie de la sección se ofrece para hacerlo. Se sugiere utilizar el texto ya consignado por escrito en la hoja de rotafolio 7.       5. Solicite al presidente o a la persona responsable de la sección que presente brevemente los aspectos más destacados del plan de la sección, si lo hubiera, y que señale las coincidencias y las lagunas con respecto al plan estratégico de la Sociedad Nacional.       6. Organice un breve ejercicio de reflexión sobre cuestiones particulares relacionadas con el contexto humanitario (desde el punto de vista político, económico, social, tecnológico, legislativo, ambiental) a nivel regional o local, que puedan tener consecuencias en el entorno de funcionamiento de la sección. Cerciórese de que esa cuestión tenga realmente relación con la sección o le afecte. Con carácter facultativo, pueden utilizarse las ideas que ya se hayan concebido a nivel nacional en otras secciones.   Cerciórese de que el presidente o la persona responsable de la sección tenga la confianza en sí y las aptitudes idóneas para presentar la información sobre la sección. El instructor deberá haber recibido la información **dos semanas** antes de la fecha del ejercicio de evaluación de la capacidad institucional. Haga hincapié en que el objetivo del ejercicio no es evaluar el desempeño de la sección, sino entender la situación de sus finanzas y las decisiones adoptadas hasta la fecha.  Si el ejercicio de evaluación se realiza en un nivel intermedio, la información que se presente en la sesión debe incluir datos de los niveles inferiores.  Si ya existe una plantilla de ingresos y gastos que se utilice en la sección, se la facilitará a los participantes, para no rehacer algo que ya está disponible.  En el debate es importante poner de relieve que:   * los ingresos y los gastos deben estar correlacionados, o al menos, los últimos no deben rebasar los primeros, para que no haya déficit; * las actividades emprendidas están en consonancia con el plan estratégico de la Sociedad Nacional y se relacionan con las prioridades locales y tienen en cuenta las condiciones reales del grupo a través del ejercicio de contexto; * la sección debe tratar de ser financieramente independiente y capaz de sufragar sus gastos administrativos, de ser posible, con diversos recursos locales; * la sección debe continuar mejorando su capacidad, y reconocer al mismo tiempo los factores externos pertinentes a la situación de la sección.  |  | | --- | | * Consejos y técnicas   En su calidad de instructor, prepare las fichas y converse previamente con la persona que presente la sesión para cerciorarse de que está preparada. Esta sesión debe ser breve y no prolongarse más de 45 minutos. | | |

**Sesión 3: Puntuación y búsqueda de consenso sobre la evaluación**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos:** | Al final de esta sesión, los participantes habrán llegado a un consenso sobre el nivel de desarrollo de la sección con respecto a cada atributo determinado. |
| **Resultados:** | Matriz completa de la evaluación de la capacidad institucional con los aspectos consensuados por el grupo. |
| **Tiempo necesario:** | 240 minutos (4 horas). |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Tareas del instructor | Explique a los participantes la forma de realizar la evaluación mediante la puntuación y la búsqueda de consenso.  **PRIMERA FASE (presentación de la matriz)**  a. Cuelgue la matriz impresa de vinilo y la Hoja 8 en la pared.  b. Explique que todos los participantes llevarán a cabo una autoevaluación de su sección mediante el uso de la matriz de evaluación.  c. Los participantes dispondrán de una matriz impresa de vinilo en la pared y un ejemplar impreso de la matriz en manos propias.  d. Hay 34 atributos y seis niveles de indicadores que van de A a F (como se muestra en la matriz de vinilo). El nivel A es el más bajo y el nivel F es el más alto.  e. A primera vista, los niveles B, D, F en la matriz (las columnas rellenadas) tienen de dos a cuatro frases de descripción y cada uno es llamado un elemento. Los niveles A, C, E son columnas vacías.  f. Se dará una puntuación a cada uno de los treinta y dos atributos teniendo en cuenta estos elementos en cada nivel de indicador y acordando una puntuación mediante un consenso.  g. Pregunte a los participantes si esta explicación les ha aclarado la situación  **SEGUNDA FASE (puntuación y búsqueda del consenso)**  h. Los instructores o los participantes empezarán siempre a leer a partir del indicador de nivel B (uno tras otro) para cada atributo y deben reflexionar si su sección se ajusta a todos los elementos que se describe en el indicador.  i. Los participantes pueden responder a título individual, pero deben expresar su acuerdo a cada elemento mediante "Sí" o "No".  j. Los instructores marcarán sus respuestas con un visto (√) o una cruz (X). El visto (√) significa "SÍ", es decir, que se ajusta totalmente con el elemento, y la cruz (X) significa "NO", que no se ajusta al elemento. Asegúrese de leer cada elemento de cada indicador en particular antes de ponerse de acuerdo sobre la puntuación final.  k. En caso de duda con la puntuación del elemento o indicador, puede solicitar pruebas.  l. Si todos los elementos están marcados con un visto (√) en el nivel B, los participantes pueden comenzar a leer el nivel D. Si todos los elementos en el nivel D están marcados con un visto (√), pueden empezar a leer el nivel F. Si todos los elementos del nivel F están marcados con un visto (√), la puntuación final en ese atributo se convierte en "F".  m. Si algún elemento está marcado con una cruz (X) por haberse respondido "No", los participantes deben bajar al nivel anterior A, C o E  n. Si todos los elementos están marcados con una cruz (X) por haberse respondido "No", los participantes deben volver dos niveles más abajo.  o. Si la puntuación es A, C, E (columna vacía), los participantes deben describir las razones y el instructor debe registrarlo  p. Pida al grupo de evaluación o a otro instructor que designe a una persona encargada de anotar la calificación de cada uno de los atributos (con vistos o con cruces) en unos de los ejemplares impresos de la matriz de evaluación de modo que la sección pueda conservar este ejemplar como documento de referencia.  q. Inicie el debate para llegar a un consenso sobre una respuesta acordada. Si todos han puesto la misma marca, no se necesita seguir el debate.  r. Repita este procedimiento para todos los demás atributos   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **Ejemplo 2: Puntación y búsqueda de consenso sobre la evaluación** | | | | | | | | | | |  | **Atributos** | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **F** | **Con-senso** | **Votos sobre prioridades** | | 1 | Siete principios fundamentales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja |  | √ |  | *X*  √ |  |  | C |  | | 2 | Emblema |  | √ |  | *X*  *X* |  |  | B |  | |  | … |  | √√ |  | √  *X*  *X* |  |  | C |  | | 32 | Apoyo al crecimiento de la Sociedad Nacional |  | *X* |  |  |  |  | A |  | |
|  | **Puntuación de la matriz de la evaluación**  Cada participante debe determinar el indicador que refleja correctamente el nivel de capacidad de la sección con respecto a un atributo determinado. Como se ha mencionado, los indicadores abarcan toda una gama de situaciones desde el nivel más bajo (columna A) al más alto (columna F). Se puede elegir la columna vacía entre los dos niveles. El participante puede seleccionar la columna A vacía si estima que la sección no está todavía en el nivel que representa la columna B.  Antes de empezar con el ejercicio de puntuación individual, explique lo siguiente:  a. Si la sección no cumple con TODAS las condiciones indicadas en el elemento del nivel B, se deberá atribuir la puntuación A y describir la situación.   * Si la sección cumple todas las condiciones del indicador B, puede continuar al nivel siguiente, el D. * Si la sección no satisface todas las condiciones, se deberá atribuir la puntuación C y describir la situación. * Si la sección cumple con todas las condiciones del nivel D, pueden continuar al indicador siguiente, el F. * Si su sección no satisface todas las condiciones del nivel F, se deberá atribuir la puntuación E y describir la situación.   b. Si el participante considera que el desempeño de la sección respecto a un atributo no es bueno, deberá atribuir una puntuación relativamente baja, sin ningún reparo, pues no se trata de una auditoría ni de un examen, sino de una autoevaluación de las fortalezas y las debilidades de manera que se pongan de manifiesto los aspectos que cabe mejorar en el futuro (próximo).  c. Si el participante duda entre dos puntuaciones, debe escoger la más baja.  d. Si hay una falta de claridad sobre el atributo conviene preguntar a los participantes qué han comprendido, y el instructor también puede añadir sus propios ejemplos, pero si la duda persiste procede remitirse a la orientación sobre el atributo para buscar la explicación que ayude a fundamentar la puntuación final.  e. Si el participante no está seguro de la puntuación que debe atribuir, conviene no otorgar ninguna y escribir NA (“no se aplica”) en la columna A-F a la derecha.  **Acuerdo sobre puntuaciones consensuadas**  El consenso denota generalmente la situación en que un grupo llega a una opinión o una decisión de común acuerdo.  Si las puntuaciones de los participantes difieren, se debe buscar un acuerdo sobre una puntuación consensuada y centrarse en los argumentos expuestos y los ejemplos que se pidan. Tras un debate, el grupo normalmente desarrollaría una idea como base para un consenso. Se debe tener cuidado de no influir en los participantes para que hagan una puntuación determinada; deben decidir por sí mismos.  Si hubiera dificultades para llegar a un consenso, se puede solicitar a un participante que lea el enunciado del elemento de nivel B del atributo y avance al siguiente elemento, formulando las preguntas siguientes:  1. ¿Satisface realmente la sección esta parte del elemento? Por favor, cite un ejemplo.  2. ¿Cuándo fue la última vez que se realizó esta actividad? Por favor, explique.  El debate debe proseguir hasta que se llegue a un consenso basado en argumentos convincentes que demuestren que la situación de la sección corresponde a ese indicador concreto.  Conceda tiempo a los participantes para que deliberen sobre estas cuestiones.  Tenga en cuenta que algunos participantes podrían tener miedo de expresar una opinión que difiera de la puntuación otorgada por la dirección de la sección. Conviene actuar con cautela para que todos den su opinión y sean considerados en igualdad de condiciones, sin crear conflictos dentro de la sección ni generar consecuencias negativas para los participantes que estén en desacuerdo con los dirigentes.   |  | | --- | | * Consejos y técnicas   Conviene que el instructor:   * divida el proceso de puntuación entre los miembros del equipo para que no se convierta en una tarea tediosa; * si es posible, se recomienda un pequeño ejercicio de estímulo durante el proceso, véase el anexo 5; * pida a los participantes que den lectura a los atributos.   Esta sesión debe ser una plataforma para que los participantes reflexionen con sinceridad sobre su desempeño actual. | |

**Sesión 4: Estudio de caso de la sección de Cabo**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos:** | Al final de esta sesión, los participantes serán capaces de explicar los cauces para que una sección entable relaciones con sus miembros y voluntarios y con las comunidades, con las consiguientes consecuencias en la prestación de los servicios. |
| **Resultado/s:** | 1. Una lista de enseñanzas aprendidas de la sección de Cabo. 2. Una lista de medidas que podrían aplicarse a la sección de Cabo. |
| **Tiempo necesario:** | 40 minutos. |

|  |  |
| --- | --- |
| Tareas del instructor | 1. Explique que se celebrará una sesión de estudio de caso de 30 minutos (Véase el anexo 3a) y transmita los siguientes contenidos;  * Se dividirá a los participantes en grupos de de tres a cinco personas y se les proporcionará un ejemplar impreso del estudio de caso de la sección de Cabo. Explique a los participantes que deberán leer el estudio de caso en primer lugar y, si hay preguntas o aclaraciones al respecto, los instructores pasarán por cada grupo. Responderán a las siguientes preguntas (escritas previamente en el rotafolio) y formularán observaciones al grupo.   • ¿Qué ha aprendido del estudio de caso?  • ¿Lo haría de manera diferente si estuviera en esa sección?   * Imparta instrucciones a los participantes para que lean y analicen los problemas y retos que se plantearon a nivel de la comunidad y de sección y lo que se hizo para superarlos. También necesitan analizar sus respuestas a las dos preguntas anteriores. * Pídales que escriban las respuestas resumidas a las preguntas en una hoja de rotafolio. * Explique que cada grupo hará una breve exposición (5 minutos). Trate de evitar las repeticiones y superposiciones, de manera que los grupos siguientes se limiten a añadir elementos nuevos.  1. Los instructores deben acercarse a cada grupo y cerciorarse de que los participantes comprenden el estudio de caso y han considerado las cuestiones de sostenibilidad de la sección y la pertinencia de los servicios, y a quién correspondió la iniciativa; véase las preguntas de orientación consignadas a continuación:  * ¿Son sostenibles los servicios de la sección? * ¿Son pertinentes los servicios de la sección (satisfacción de las necesidades de la comunidad, coincidencia con el mandato de la Sociedad Nacional) * ¿Cuál es la relación entre la oficina central y las secciones?  1. Después de todas las presentaciones, solicite observaciones sobre el estudio de caso. Consulte el anexo 3b. 2. Agradezca a los participantes su dinámica colaboración.   **Recuerde:** si se deseara cambiar el estudio de un caso, consulte el anexo 4; si existiera un caso adecuado dentro de la Sociedad Nacional, se lo puede utilizar, siempre y cuando sea posible prepararlo con antelación. |
| Notas para el instructor | La presentación del estudio del caso de la sección de Cabo generará numerosas opiniones, comentarios e ideas, especialmente en relación con las dos preguntas. Trate de relacionarlos con las actividades, los gastos y los ingresos y recursos previstos (Sesión 2 del día en curso).  Recuerde a los participantes que, según la definición, se considera una sección fuerte a “**aquella que es capaz de ofrecer servicios pertinentes y sostenibles para las personas más vulnerables a través de una red de unidades basadas en voluntarios durante el tiempo que sea necesario”.**  El instructor debe ayudar a los participantes a examinar la noción general de sostenibilidad. Esta noción se entiende en términos de:   * autosuficiencia financiera, y además; * mantenimiento de la calidad y pertinencia del servicio, y no solo mantenimiento de las actividades; * mantenimiento de los efectos de la labor a través de la implicación y el compromiso de la comunidad; * apoyo a la dirección (proceso de traspaso de funciones, memoria institucional); * mantenimiento de la imagen y percepción positiva de la Cruz Roja y la Media Luna Roja; * formación continua y adaptación.   **Remítase al marco de desarrollo de las Sociedades Nacionales**. |

**Sesión 5: Conclusiones**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos:** | Resumen del trabajo del Día 1. |
| **Resultado/s:** | Los participantes habrán logrado   * una compresión suficiente del proceso y el resultado del Día 1; y * un resumen de los resultados de la matriz de evaluación (en una hoja de papel A4). |
| **Tiempo necesario:** | 10 minutos |

|  |  |
| --- | --- |
| Tareas del instructor | 1. Agradezca a los asistentes su participación durante el día. 2. Pregúnteles si necesitan alguna aclaración sobre el Día 1 en relación con sus expectativas del ejercicio. Verifique si se ha satisfecho ya algunas de las expectativas el primer día. 3. Recuerde a los participantes que deben llegar puntualmente al día siguiente. Subraye la importancia de que asistan las mismas personas. Puede pedir al presidente de la sección o a la persona responsable o al participante con más experiencia que cierre la sesión del día con un recordatorio a los participantes para que asistan al día siguiente. |
| Notas para el instructor | Tenga en cuenta que si el Día 1 concluye adecuadamente, los participantes se sentirán estimulados para asistir el Día 2. Si lo desea, puede proceder a una evaluación sencilla de la jornada, destacando los hallazgos de la puntuación (por ejemplo, número de atributos con puntuación por encima o por debajo de la referencia).  Después de las conclusiones del Día 1, recomendamos que el equipo de los instructores se reúna para preparar el Día 2.   * Recopile los números de atributos (tarjetas) de acuerdo con la puntuación A, B, C de la columna de Consenso * Marque los atributos en las puntuaciones de D, E, F de la columna de Consenso con color rojo en la matriz de vinilo o en tarjetas impresas (conviene preverlo la noche anterior o la mañana antes del ejercicio para ahorrar tiempo) |

**Día 2**

**Programa del día 2**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Horario** | **Sesión** | **Responsable** | **Duración (en minutos)** |
| 08:30h-09:00h | [Sesión 1. Recapitulación e introducción al día 2](#Session1) |  | 30 |
| 09.00h-09:30h | Sesión 2. Establecimiento de prioridades 1 |  | 30 |
| 09:30h-10:15h | Sesión 3. Establecimiento de prioridades 2 |  | 45 |
| 10:15h-10:30h | Pausa |  | 15 |
| 10:30h-11:30h | [Sesión](#D2Session3) 4. Juego de desarrollo de la sección\* |  | 60 |
| 11:30h-12:30 | [Sesión 5. Plan de desarrollo de la sección](#D2Session5) |  | 60 |
| 12:30h-13:30h | *Pausa para el almuerzo* |  | 60 |
| 13:30h-15:00h | ***Continuación de la Sesión 5*** |  | *90* |
| 15:00h-15:15h | *Pausa* |  | ***15*** |
| 15:15h-15:45h | ***Continuación de la Sesión 5*** |  | *30* |
| 15:45h-16:30h | [Sesión 6:](#Session5) Medidas ulteriores |  | 45 |
| 16:30h-17:00h | Sesión 7: Conclusiones |  | 30 |

*Se puede ajustar la hora de inicio y finalización y negociar el tiempo de las pausas y el almuerzo de acuerdo con los participantes y de conformidad con la práctica de la sección y la necesidad de prolongar el tiempo en algunas de las sesiones.*

***\*****Si lo desea puede planificar el Juego de desarrollo de la sección antes de las sesiones de establecimiento de prioridades.*

**Preparación necesaria para el Día 2**

Hojas del rotafolio utilizadas el día anterior

* Hoja 1: Programa del Día 1.
* Hoja 2: Programa del Día 2.
* Hoja 3: Matriz de evaluación en que se enumeren y figuren impresos los 32 atributos, con columnas en blanco para los indicadores, las puntuaciones de consenso y las prioridades - véase el recuadro 1 (conviene preparar de antemano la matriz impresa de vinilo).
* Hoja 4: Expectativas y reglas básicas, en blanco.
* Hoja5: Objetivos del ejercicio de evaluación (véase la página x).
* Hoja 6: Presentación de la sección (sobre la base de los anexos 3a, b y c) que abarque una visión general de sus actividades; ingresos y gastos (para mostrar los gastos administrativos y costos de desarrollo de la sección).
* Hoja 7: Esbozo del plan estratégico de la Sociedad Nacional.
* Hoja 8: Presentación de la puntuación de la evaluación (véase página x).
* Hoja 9: Preguntas para la sesión 4- Estudio de caso

Para el Día 2 prepare:

* Hoja 10: Plantilla de plan de acción (véase el anexo 7).
* A condicionamiento de la sala y verificación de que están disponibles todos los equipos necesarios.

• Números de atributos (tarjetas) con las puntuaciones A, B, C .

• Indicación de los atributos por debajo/por encima de la referencia.

• Hojas de rotafolio vacías (al menos diez).

• Suministros de escritorio - verifique que tiene suficientes etiquetas autoadhesivas para el ejercicio de establecimiento de prioridades.

Recuerde: Es necesario iniciar la preparación del informe desde el Día 1 y completarlo cuando termine el Día 2 con la posibilidad de cargarlo en el sistema de gestión de recursos (según proceda), y de publicarlo en Facebook

**Sesión1: Recapitulación e introducción al Día 2**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos:** | Al final de esta sesión, los participantes podrán:   * recapitular el proceso de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y los resultados alcanzados en el Día 1; y * ponerse de acuerdo sobre el programa del Día 2. |
| **Resultados:** | Recordatorio a los participantes de los detalles del Día 1 |
| **Tiempo necesario:** | 30 minutos. |

|  |  |
| --- | --- |
| Tareas del instructor | 1. Extienda la bienvenida a los participantes. 2. Muestre la hoja del rotafolio que contiene la matriz de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y examine y aclare el resumen de los hallazgos del Día 1. 3. Solicite a un participante que describa brevemente las diversas sesiones y los resultados de cada una. Haga referencia a las diferentes hojas de rotafolio colgadas en la pared.  * ¿qué hizo y que aprendió en el Día 1?   Puede utilizar el ejercicio propuesto en el anexo 8 como alternativa   1. Explique el programa del Día 2. |
| Notas para el instructor | Se fijan de común acuerdo los resultados deseados para el Día 2.  Si procede, durante la recapitulación destaque que la sección estableció una autoevaluación de su capacidad institucional, llegó a un consenso sobre sus fortalezas y debilidades e identificó temas que deben ser objeto de medidas inmediatas para mejorar su funcionamiento general. Recuerde también a los participantes la presentación de la sección realizada con anterioridad. |

**Sesión 2: Establecimiento de prioridades- 1**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos:** | Al final de la sesión, los participantes habrán:   * seleccionado los problemas fundamentales en que cabe mejorar; * examinado las causas subyacentes de los problemas fundamentales. |
| **Resultados:** | Establecimiento del orden de prioridad de los problemas fundamentales para el desarrollo de la sección y examen de las causas subyacentes. |
| **Tiempo necesario:** | 30 minutos. |

|  |  |
| --- | --- |
| Tareas del instructor | * + - 1. Señale a la atención de los participantes la matriz de vinilo (señale en particular la matriz con puntos rojos • elaborada antes.       2. Explique que las puntuaciones más bajas (A, B, C) reflejan la baja capacidad percibida en el Día 1 de puntuación de la evaluación, y por lo tanto se debe abordar esas puntuaciones para la primera ronda del establecimiento de prioridades. En cambio, se considera que las puntuaciones D, E, F reflejan que la capacidad de la sección es suficiente o alta, y por lo tanto, los atributos con puntuaciones D, E, F se marcaron con puntos rojos (•)   Puede pedir a los participantes que revisen la puntuación de un atributo en particular a fin de recogerlo en el establecimiento de prioridades, ya que podrían tener una percepción diferente sobre ese atributo después de escuchar el estudio de caso.   * + - 1. Solicite a los participantes que elijan entre los atributos A, B y C al menos los tres que consideran cuestiones más importantes y para los cuales la sección debería introducir mejoras de forma prioritaria. Recuérdeles que se trata de un ejercicio individual y, por lo tanto, no deben consultarse. Según el número de participantes, se puede aumentar el número de votaciones hasta cinco.     E:\Prioritization2.jpg   * + - 1. Distribuya a cada participante tres etiquetas con borde autoadhesivo (o cuatro cinco según el número de votaciones acordado) del mismo color.       2. Solicite a los participantes que escriban en cada etiqueta autoadhesiva el número del atributo que a su juicio se debe mejorar. Cada etiqueta autoadhesiva debe tener sólo un número.       3. Después de que todos hayan escrito en su etiqueta autoadhesiva, pida a los participantes que peguen su etiqueta autoadhesiva a la matriz de vinilo de la evaluación que contiene los atributos del número 1 al número 32. Asegúrese de que los números de las etiquetas se correspondan con el número correcto de atributo en la matriz.       4. Una vez que lo hayan hecho, pídales que vuelvan a sus asientos.       5. Cuente el número de etiquetas autoadhesivas que hay para cada atributo y escriba la cifra en la columna "prioridad". Sitúe por orden a los que tienen el mayor número de votos. Los participantes deben revisar nuevamente todos los votos sobre atributos marcados con un punto rojo. Este es el final de la sesión.       6. Explique que este ejercicio reflejará los ámbitos a que se asigna la más alta prioridad en esa sección y también servirá de sustento a los planes y prioridades de la oficina central de la Sociedad Nacional. |
| Notas para el instructor | Esta sesión es muy importante. Toda sección tiene, sin duda, una gran cantidad de problemas. A estas alturas, es posible que la hoja de rotafolio esté llena de “A”o “B”, y “C”. Señale a la atención de los participantes los atributos calificados con “A”, “B” y “C”. Deberán reflexionar sobre estos atributos de baja puntuación antes de seleccionar los que la sección ha de abordar.  Asegúrese de que cada participante haya escogido tres atributos prioritarios (o cuatro o cinco, en ciertos casos) que se habrían de abordar.  No todos los participantes trabajan al mismo ritmo, de manera que sea paciente hasta que hayan finalizado sus opciones durante este proceso. Verifique si los participantes más dinámicos o con más dotes de liderazgo no ejercen influencia sobre los demás, o si algunos observan dónde otros colocan sus prioridades, antes de seleccionar las suyas. Si esto plantea un problema el instructor puede recoger las puntuaciones y colocarlas directamente para que no quede claro quien optó por cada atributo.  Asegúrese de que las etiquetas tengan los números antes de colocarlas en la hoja del rotafolio y si algunas etiquetas están en el lugar equivocado, pida a los participantes que repitan la operación y las pongan en el lugar correcto |

|  |
| --- |
| * Consejos y técnicas * Marque los atributos D, E, F con puntos rojos (●) de antemano. * Prepare los números de las etiquetas adhesivas antes de la sesión, según el número de participantes. * Dé explicaciones claras y observe si los participantes han comprendido. * Puede preguntar si los participantes están satisfechos con los atributos votados y si hay una solicitud o propuesta para ajustar la asignación de prioridades, a fin de que todos la examinen. * Conviene prepararse rápidamente para la siguiente sesión, mediante la clasificación de las tarjetas de atributos que hayan recibido el mayor número de votos. * Los colegas instructores pueden comenzar a introducir los datos en el sistema de gestión de recursos. |

**Sesión 3: Establecimiento de prioridades- 2**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos:** | Al final de la sesión, los participantes serán capaces de identificar temas a partir de los atributos considerados prioritarios. |
| **Resultado/s:** | Identificación de temas a partir de los atributos considerados prioritarios. |
| **Tiempo necesario:** | 45 minutos. |

|  |  |
| --- | --- |
| Tareas del instructor | 1. Explique que el siguiente paso en el proceso de establecimiento de prioridades es más completo, ya que permite identificar temas y grupos temáticos  2. Distribuya todas las tarjetas a cada uno de los participantes y explique que deberán ordenarlas de acuerdo a los votos sobre prioridades obtenidos en la primera sesión.  3. Examine cuidadosamente las tarjetas y solicite a los participantes que se mezclen para encontrar la persona o grupo que lleva a cabo las mismas actividades en conjunto bajo el mismo tema o categoría.  4. Los participantes pueden debatir y comunicar sus los motivos para estar en un grupo.  5. Una vez que hayan podido formar el grupo, se pedirá a los participantes que escriban frases temáticas tan específicas como sea posible y las coloquen en la pared o pizarra con las tarjetas de atributos correspondientes  6. Moderador del debate o la exposición de motivos si aparecen atributos no pertinentes y pregunte a los participantes "¿por qué están situados como parte de ese tema".  7. Si todos comprenden claramente, felicite a los participantes por haber completado la sesión.  8. Si queda algún atributo no asignado a un grupo o tema, pida al grupo que decida el lugar que le corresponde, tras exponer la justificación.  9. Actúe como moderador del debate, pero no se apresure a sacar conclusiones o soluciones en lugar de los participantes. Les tocará a ellos decidir. |
| Notas para el instructor | La selección de un par de temas que captan las cuestiones planteadas por los atributos con puntuaciones bajas ayudará en la planificación posterior. Es mejor no retener demasiados temas ya que esto puede complicar el proceso de planificación. Por lo tanto, trate de dividir a los grupos en con un criterio temático y sondear a los participantes para que propongan nombres de temas.   |  | | --- | | * Consejos y técnicas   La identificación de temas pertinentes es una de las partes fundamentales del ejercicio de evaluación y se utiliza en la siguiente sesión sobre Plan de desarrollo de la sección   * Trate de concentrarse en el examen de los temas y aclarar el debate mediante preguntas. * Invite a los participantes a que propongan dos o tres temas sencillos pertinentes. | |

**Sesión 4: Juego de desarrollo de la sección**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos:** | Al final de esta sesión, los participantes mejorarán su comprensión de posibles estrategias para su sección |
| **Resultado/s:** | • un mayor análisis de las cuestiones y la práctica actual  • mejor posición para hablar abiertamente sobre estrategias, planificación y programas realistas. |
| **Tiempo necesario:** | 60 minutos. |

|  |  |
| --- | --- |
|  | 1. Explique el objetivo del juego. Informe brevemente a los participantes sobre la situación, la duración de que tendrá el juego, las expectativas y la participación que se espera de todos.  2. Explique las características del juego de mesa en detalle. El material del paquete debe mostrarse, junto con la explicación.  3. Dé a los participantes las instrucciones para jugar.   * Se pedirá a los participantes (más de ocho) que se dividan en grupos y den un nombre a su sección. * Se deberá designar a una persona en el equipo que personifique a un donante. El donante también puede jugar. * Recuerde que el objetivo principal es la construcción de la sección. Se debe empezar desde cero. * Cada miembro tiene como máximo cuatro oportunidades para lanzar los dados (Este número puede ajustarse en función del tiempo disponible y los jugadores. Se recomienda dar por finalizado el juego después de haberse tirado los dados diez veces). * Cada vez que se tiran los dados se gana dinero. Por ejemplo si uno de los dados, después de rodar se queda en tres puntos y el otro en dos puntos, se obtiene un total de cinco puntos (número de puntos en el dado = número de puntos ganados). Cada punto equivale a diez mil Dunants. En este caso, por lo tanto, se gana un total de cincuenta mil Dunants. Recuerde que el valor de una ficha azul es de diez mil Dunants. * Después de cada vuelta, la persona que haya tirado los dados tiene la posibilidad de sugerir el destino que se dé al dinero. * Si el jugador consigue un doble (el mismo número en ambos dados), debe recoger una tarjeta al azar y aceptar las instrucciones negativas o positivas. * (Tome una tarjeta de azar como ejemplo y léala en voz alta.) * Si se piensa que se ha comprado algo que va a generar ingresos, se coloca una ficha roja encima de la tarjeta. Eso indica que está recibiendo un ingreso (Dé un ejemplo de activo que genera ingresos, por ejemplo, una tienda de recaudación de fondos, una planta de la sección que se ofrece en alquiler puede generar ingresos).   4. Informe a los participantes de que los grupos tendrán que presentar lo que han obtenido en el juego y describir la situación actual de la sección.  5. También debe informarles de que al final de la presentación del grupo les comunicará sus observaciones sobre la manera en que jugaron.  6. Una vez que el grupo finaliza el juego, se pide a los participantes que hagan una presentación al respecto. Pueden traer sus propios juegos para mostrarlos a todos. Una persona designada de entre el grupo presentará un informe sobre el establecimiento definitivo de su sección: la forma en que han llegado a ese establecimiento, los temas que merecieron atención especial o las dificultades que se les plantearon en su equipo. Se asignará un máximo de cinco minutos para que cada grupo presente su exposición.  7. Formule sus comentarios sobre cada presentación.  8. De por finalizada la sesión, y agradezca a los participantes. |
|  | Aunque el juego de desarrollo de la sección no es una parte central de la evaluación, contribuye considerablemente a estimular los debates y la reflexión sobre la práctica actual de la sección y la elaboración de un plan realista. Además, es un muy buen ejercicio para la formación de equipos.  Pasee entre los diferentes grupos y observe sus deliberaciones, su desempeño, su actitud y la dinámica de grupo.  Formas en que el instructor puede formular los comentarios   * Hacer preguntas relativas a decisiones de los participantes, si resultó útil o no. * Preguntar quién lleva las cuentas y quién registró el gasto. * Pedir que se determine si en las adquisiciones hay un buen equilibrio entre las actividades y los activos fijos. * establecer la relación con la situación actual de la sección (por ejemplo, no se hace referencia a las reuniones del comité, la cooperación con la autoridad como una oportunidad para obtener fondos, etc.).   Los instructores deben tomar notas como recordatorio y enunciar comentarios breves y claros. Después del debate general las deliberaciones pueden centrarse en algunas cuestiones específicas como el desarrollo de las finanzas, la gestión de los voluntarios (en función de la presentación de cada grupo). |

**Sesión 5: Plan de desarrollo de la sección**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos:** | Al final de esta sesión, los participantes serán capaces de formular un plan de acción que aborde los temas prioritarios. |
| **Resultado/s:** | Un plan de acción realista para la sección, que aborde claramente las lagunas o deficiencias identificadas. |
| **Tiempo necesario:** | 180 minutos (3 horas). |

|  |  |
| --- | --- |
| Tareas del instructor | 1. En pocas palabras recuerde a los participantes:   * los servicios, las actividades y la situación financiera actuales de la sección; * el plan estratégico de la Sociedad Nacional que asegure la coherencia; * las enseñanzas extraídas de los estudios de casos aplicables a cada situación; * las enseñanzas extraídas del juego de desarrollo de la sección.   2. Recuerde los ámbitos temáticos prioritarios que han acordado.  3. Pregunte a los participantes si tienen alguna experiencia en planificación y motivos para creer que es importante.  4. Como enlace sobre la importancia de la planificación, presente la plantilla de plan de acción (consulte el anexo 6a) y explique la forma de utilizarla.   * Explique la diferencia entre actividad (¿qué es lo que quiere hacer), tarea (acción específica relacionada con la actividad) e insumo (recursos necesarios como finanzas, materiales, recursos humanos, recursos técnicos). * Explique cada una de las columnas, incluidas las relacionadas con las actividades en curso de la sección. * Explique que, si las actividades desarrolladas están relacionadas con la prestación de servicios, se deben colocar una nota o visto (√) en la columna "prestación de servicios".   5. En primer lugar, pida a los participantes que identifiquen cuáles de las actividades en curso se abordan en los temas prioritarios y lo consignen en la parte correspondiente de la plantilla.  6. Pídales que desarrollen actividades que permitan abordar los temas y que velen por que este plan tenga duración de un año y sea factible y realista.  7. En el grupo reunido en pleno, si hay divergencias entre los participantes, el instructor debe elegir una actividad incluida en cualquier ámbito temático y ayudar a planificar la actividad y consignarla en la plantilla.  8. Después de analizar un ejemplo con ellos, divida a los participantes en grupos (en función del número de participantes y el número de ámbitos temáticos, tratando de lograr un equilibrio de factores como experiencia, influencia y género).  9. Asigne a cada grupo tareas en diferentes ámbitos temáticos. Haga hincapié en que los grupos deben identificar las actividades en curso e incorporarlas en temas, y desarrollar nuevas actividades que mejoren las capacidades y servicios que sean realistas, concretos y específicos.  10. Solicite al grupo que desarrolle actividades para cada ámbito temático y anime a los participantes a analizar las causas de los problemas mediante la adopción del enfoque "¿Por qué, ¿Por qué, ¿Por qué?".  11. Opción: Dos instructores pueden escenificar una situación hipotética ante el grupo reunido en pleno.  A continuación consta un ejemplo de guion si se han dado prioridad a "fortalecer la base de voluntarios" como ámbito temático:  Instructor 1: ¿Cuáles son los problemas con su base de voluntarios?  Instructor 2: No tenemos suficientes voluntarios  Instructor 1: ¿**Por qué** no son suficientes?  Instructor 2: Porque tenemos muchos servicios y actividades en comparación con el bajo número de voluntarios  Instructor 1: ¿**Por qué** el número de voluntarios es bajo?  Instructor 2: Porque tenemos dificultades para captar voluntarios  Instructor 1: ¿**Por qué** le resulta difícil captar voluntarios?  Instructor 2: Porque las personas no están interesadas en prestar servicio voluntario en la organización.  Instructor 1: ¿**Por qué** no están interesadas?  Instructor 2: Porque no tienen tiempo para colaborar  Instructor 1: ¿**Por qué** no tienen tiempo?  Instructor 2: Porque están ocupados con dos o más trabajos  Instructor 1: ¿Hay algún otro tipo de actividades para voluntarios que requiera menos tiempo?  Instructor 2: Sí. Déjeme pensar y puedo revisar los tipos de actividades que les solicitamos. Puede tratarse de trabajos a corto plazo; voluntariado en línea ...  Por tanto, la actividad apunta a revisar la actividad de los voluntarios o a dirigirse a diferentes voluntarios, no solo a captar más voluntarios, ya que utilizamos el enfoque "POR QUÉ" para entender las razones subyacentes.  Recuerde a los participantes que deben establecer la relación entre los atributos de prioridad que obtuvieron una puntuación de ABC y los ámbitos temáticos. En la identificación de actividades puede resultar útil tener en cuenta otros indicadores de esos atributos (un nivel más alto que la puntuación actual) para mostrar el progreso.  12. Explique que se trata de un plan de un año y que no conviene sobrecargar la tarea situando demasiadas actividades dentro de un mismo ámbito temático.  13. Asegúrese de que dispone de treinta a cuarenta minutos antes del final de la sesión, para permitir la presentación de los grupos.  14. Una vez que los grupos se ha constituido se pedirá a cada grupo que presente su trabajo. Pregunte a los otros grupos si necesitan aclaraciones o tienen comentarios. Fomente el debate, sobre todo, para determinar si las actividades previstas son realistas.  15. Pregunte si las actividades propuestas realmente abordarán las causas del ámbito prioritario con puntuación baja, para crear un efecto positivo en el nivel de la capacidad. |
| Notas para el instructor | La duración del plan debe ser de un año y la sección no debe depender de los donantes o asociados externos para poder ponerlo en práctica. Asegúrese de que los participantes han identificado las actividades que se pueden realizar con los recursos disponibles de la sección.  Es probable que los participantes no tengan experiencia en la planificación de actividades. Puede ser que sea la primera vez que participan en la elaboración de un plan formal. Conviene darles una idea de cómo se formula un enunciado de actividad cuando se realiza la planificación del ámbito temático por primera vez. También es posible remitirse al ejemplo del anexo 7b si procede.  Cuando los instructores se pasean entre los grupos durante la elaboración del plan, deben cerciorarse de que los participantes han considerado los siguientes aspectos;  • ¿Se pueden realizar estas actividades con los recursos actuales?  • ¿Es posible completar la mayoría de estas actividades dentro de los doce meses? Si no es posible, y se siguen considerando importante, se pueden planificar para el año siguiente?  • ¿Estas actividades están en consonancia con el plan estratégico de la Sociedad Nacional?  • ¿Estas actividades están relacionadas estrechamente con la prestación de servicios o la mejoran? Si no es así, ¿son pertinentes? |

**Sesión 6: Medidas ulteriores al ejercicio de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos:** | Al final de esta sesión, los participantes serán capaces de examinar las medidas que adoptarán de inmediato para dar seguimiento a los resultados de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones. |
| **Resultados:** | Algunos aspectos acordados que detallen las medidas inmediatas que adoptará la sección para poner en práctica el plan de acción. |
| **Tiempo necesario:** | 45 minutos. |

|  |  |
| --- | --- |
| Tareas del instructor | Por medidas ulteriores se entiende determinadas acciones que deben llevarse a cabo dentro de los tres meses, como máximo, posteriores al ejercicio de evaluación.  Se pueden formular las siguientes preguntas;   * ¿Qué se puede hacer inmediatamente después de este ejercicio para activar el plan? * ¿Para cuándo se hará? * ¿Quién dirigirá esta etapa? * ¿Cómo se puede hacer?   **Opción 1**  Divida a los participantes en dos grupos y después de la sesión de evaluación anote en el rotafolio dos o tres MEDIDAS ULTERIORES  **Opción 2**  1. Distribuya papel de color a cada uno los participantes para que escriba una medida en cada uno, con letras grandes y claras, y pegue los papeles en la pared  2. El instructor puede examinar y agrupar las que sean similares, junto con los participantes.  Pida a los participantes que se pongan de acuerdo sobre sus próximas medidas.  Dé por concluida esta sesión |
| Notas para el instructor | Es muy importante que los participantes concluyan la sesión con la sensación de que han hecho algo positivo, pero que se trata solo del comienzo de un proceso.  En esta sesión es importante asociar a los dirigentes de la sección en lo que atañe a las medidas ulteriores. Entre otros factores que se deben considerar figuran (actividades o medidas por realizar).   * finalizar el plan de acción, * establecer una manera de supervisar la aplicación, * establecer un grupo de trabajo o comité encargado de su ejecución, * compartir el resultado de la evaluación y el plan a nivel interno, * decidir qué se ha de comunicar a otras partes interesadas externas cuando proceda.   También conviene identificar quién toma estas decisiones a nivel de la sección y de la oficina central y los plazos específicos que deben respetarse. |

**Sesión 7: Conclusiones**

|  |  |
| --- | --- |
| **Objetivos:** | Al final de esta sesión, los participantes serán capaces de compartir sus reflexiones sobre la utilidad del proceso de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones y los aspectos que se deben mejorar. |
| **Resultados:** | Evaluación del proceso por los participantes. |
| **Tiempo necesario:** | 30 minutos. |

|  |  |
| --- | --- |
| Tareas del instructor | 1. Repase brevemente las expectativas expresadas por los participantes al inicio del Día 1. Pregunte si se han cumplido.  2. En el grupo reunido en pleno, pida a los participantes que indiquen:  ⮚ qué aspectos se consideraron útiles en el ejercicio; y  ⮚ qué aspectos se podrían mejorar en el proceso de evaluación  Las respuestas pueden consignarse en una hoja de rotafolio o en etiquetas autoadhesivas pegadas en la pared, si los participantes del grupo son numerosos.  3. Solicite al dirigente de la sección que pronuncie una breve alocución de clausura.  4. En su calidad de instructor:  ⮚ agradezca a los miembros de la sección, felicíteles por su dedicación y haga votos por su éxito en la ejecución de los planes;  ⮚ también agradezca a los organizadores y al personal de apoyo.  5. Informe a los miembros de la sección que en el curso de las dos semanas siguientes al ejercicio los instructores les enviarán a ellos y a la oficina central un proyecto de informe.  6. Explique que ese informe es una compilación del contexto operativo de la sección, la matriz de consenso, las prioridades y el plan de acción de la sección.  7. Dé por concluida la sesión. |
| Notas para el instructor | Después de la clausura, organice una breve reunión con su colega instructor para analizar el desenvolvimiento del ejercicio de evaluación. Examinen las sugerencias planteadas para mejorar el proceso en el futuro, en particular:  - ¿Cómo funcionó la división del trabajo durante los dos días?  - ¿Cómo se podría mejorar el proceso de evaluación?  - ¿Qué cuestiones pueden ser objeto de seguimiento por parte de la oficina central de la Sociedad Nacional?   - ¿Se plantearon en el proceso de evaluación todas las cuestiones pertinentes? |

## Anexo 1a. Ficha de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | Fecha en la que se completa el formulario |  |  |
|  | **Información básica** |  |  |
| 2 | Nombre de la sección |  |  |
| 3 | Dirección postal |  |  |
| 4 | Dirección de correo electrónico (jefe de sección) |  |  |
| 5 | Número de teléfono de la oficina |  |  |
| 6 | Fecha de fundación |  |  |
|  | **Información sobre el contexto** |  |  |
| 7 | Nombre del distrito |  |  |
| 8 | Cantidad de habitantes y desglose por género y edad, si es posible |  |  |
| 9 | Principales retos humanitarios (en particular, indicación de los grupos vulnerables) |  |  |
| 10 | Otros agentes humanitarios |  |  |
|  | **Información sobre la sección** |  |  |
| 11 | Cantidad y cargos de los funcionarios remunerados |  |  |
| 12 | Nombre del jefe de la sección |  |  |
| 13 | Cantidad de voluntarios en servicio activo | Hombres: | Mujeres: |
| 14 | Cantidad total de voluntarios | Hombres: | Mujeres: |
| 15 | Cantidad de miembros que aportan contribuciones | Hombres: | Mujeres: |
| 16 | Fecha de la última asamblea general |  |  |
| 17 | Principales asociados (a nivel interno y externo) que apoyan a la organización |  |  |
| 18 | Plan operativo anual vigente | Sí / No |  |
| 19 | Informe anual vigente | Sí / No |  |
| 20 | Cantidad de beneficiarios que reciben apoyo (para el año anterior) | Hombres: | Mujeres: |

**Anexo 1b. Actividad y situación financiera de la sección**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | |  |  | | |  | **Presupuesto (en moneda local)** | | |
| **A.** | **Actividad/Programas** | | **Situación** | **Grupo destinatario** | | | **Donante** | Año anterior | Año en curso | Año siguiente |
| 1 | Primeros auxilios | | financiado | Formación de voluntarios - 10 en 20 aldeas o comunidades | | | Recursos propios | 200 | 220 | 240 |
|  |  | |  | Formación de parteras tradicionales - 2 en 20 aldeas o comunidades | | |  |  |  |  |
| 2 | VIH/SIDA | | financiado | educación entre homólogos - 20 | | | Cruz Roja Neerlandesa | 600 | 650 | 325 |
|  |  | |  | atención domiciliaria - 300 familias | | |  |  |  |  |
| 3 | Agua, saneamiento e higiene (WASH) | | planificado | Capacitación de voluntarios – 20 en una aldea o comunidad | | | Federación Internacional | 100 | 100 | 100 |
|  |  | |  |  | | | **Total** | 900 | 970 | 665 |
|  | | | | | | | | | | |
|  |  | | |  | | | |  | **presupuesto** |  |
| **B.-** | **Costos administrativos** | | | **Donante** | | | | Año anterior | Año en curso | Año siguiente |
|  | Salario del jefe de la sección. | | | Oficina central | | | | 10 | 11 | 12 |
|  | Salario de dos guardias | | | Recursos propios | | | | 6 | 7 | 8 |
|  | Servicios públicos | | | Recursos propios | | | | 5 | 5 | 5 |
|  | Asamblea General | | | Recursos propios | | | | 5 | 5 | 5 |
|  | Mantenimiento de vehículos | | | Gobierno local | | | | 4 | 10 | 4 |
|  | Comunicación | | | Recursos propios | | | | 5 | 5 | 5 |
|  | Establecimiento de redes | | | Programa sobre el VIH/SIDA | | | | 5 | 5 | 5 |
|  | Salario del coordinador | | | Programa sobre el VIH/SIDA | | | | 6 | 7 | 8 |
|  | Salarios del personal de finanzas | | | 50% recursos propios, y 50% del Programa sobre VIH | | | | 8 | 9 | 10 |
|  |  | | | **Total** | | | | 54 | 64 | 62 |
|  | | | | | | | | | | |
|  |  | | | |  |  | | **presupuesto** | | |
| **C.** | **Desarrollo de las secciones** | | | | **Partida** | **Donante** | | Año anterior | Año en curso | Año siguiente |
|  | Capacitación de miembros de la junta de gobierno | | | | 4 personas | Recursos propios | | 5 |  | 5 |
|  | Formación en evaluación de la vulnerabilidad y la capacidad | | | | 4 vol. por comunidad (10) | Federación Internacional | | 20 |  | 20 |
|  | Captación de miembros | | | | Campaña | Recursos propios | | 5 | 5 | 5 |
|  | Movilización de recursos | | | | Nueva actividad generadora de ingresos | Rotary | |  | 50 |  |
|  | Compra de motocicletas | | | | Yamaha 350cc | VIH/SIDA | | 30 |  |  |
|  | Estructuras de apoyo a la organización | | | | 10 estructuras | Cruz Roja Sueca | | 10 | 10 | 10 |
|  | Desarrollo de clubes de la juventud | | | | 10 escuelas | Recursos propios. | | 5 | 5 | 5 |
|  |  | | | |  | **Total** | | 75 | 70 | 45 |
|  | | | | | | | | | | |
|  | |  | | | | | |  | **presupuesto** |  |
|  | | **Presupuesto de gastos integrado** | | | | | | Año anterior | Año en curso | Año siguiente |
| A | | Programas | | | | | | 900 | 970 | 665 |
| B | | Costos administrativos | | | | | | 54 | 64 | 62 |
| C | | Costos de fomento del desarrollo de las secciones | | | | | | 75 | 70 | 45 |
|  | | **Gasto total** | | | | | | 1029 | 1104 | 772 |
|  | | | | | | | | | | |
|  |  | | | |  | | |  | **presupuesto** |  |
| **D** | **Ingresos** | | | | de | | | Año anterior | Año en curso | Año siguiente |
| 1 | Recursos propios | | | | Cuotas de afiliación de miembros | | | 200 | 220 | 240 |
|  |  | | | | Actividad generadora de ingresos | | | 16 | 17 | 18 |
|  |  | | | | Donaciones (públicas o empresariales) | | | 19 | 14,5 | 20 |
|  |  | | | | Apoyo en especie (si está valuado) | | |  |  |  |
| 2 | Sociedad Nacional | | | | Oficina central | | | 10 | 11 | 12 |
| 3 | Asociados locales | | | | Autoridades locales | | | 4 | 10 | 4 |
|  |  | | | | Club Rotario | | |  | 50 |  |
| 4 | Asociados externos. | | | | Cruz Roja Neerlandesa | | | 645 | 666,5 | 343 |
|  |  | | | | Cruz Roja Sueca | | | 15 | 15 | 15 |
|  |  | | | | Federación Internacional | | | 120 | 100 | 120 |
|  |  | | | | KOIKA | | |  |  | 8 |
|  |  | | | | **TOTAL de ingresos** | | | 1029 | 1104 | 780 |
|  |  | | | |  | | |  |  |  |
| **Balance ingresos - gastos** | | | | | | **Total.** | | 0 | 0 | 0 |

## Anexo 1c. Inventario de activos

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Núm. de referencia** | **Artículo** | **Cantidad** | **Tipo** | **Estado (nuevo, buen estado de funcionamiento, usado, dañado, no está en funcionamiento)** | **Ubicación** | **Núm. de serie (si está disponible)** | **Persona designada  (si es aplicable** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

## Anexo 2. Ejercicios de estímulo

Si los participantes muestran fatiga, se les puede proponer un ejercicio de estímulo. A continuación se indican algunos ejemplos:

❖ **Ejercicios del elefante, la nube y el árbol -10 minutos**

*Instrucciones*

Se coloca a los participantes en círculo, de preferencia al aire libre. Uno se coloca en el medio. Esta persona señala a otra y le dice alguna de estas tres palabras: nube, elefante o árbol. La persona a quien se ha señalado debe representar el símbolo de la palabra mencionada:

• para el elefante, un brazo llevado a la frente para simbolizar la trompa;

• para la nube, las manos que se tocan por encima de la cabeza;

• para el árbol, ambos brazos por encima de la cabeza apuntando al cielo.

Las personas que están a ambos lados deben representar lo siguiente:

• para el elefante, formar con ambas manos un espacio abierto hacia la persona para simbolizar las orejas del elefante;

• para la nube, pegar el brazo al de la persona;

• para el árbol, señalar a la persona con los brazos extendidos hacia fuera para simbolizar las ramas del árbol.

Si todos hacen el ejercicio correctamente, la persona que esté el medio repite lo mismo con otra persona, mencionando una de las tres palabras, cada vez más rápidamente. Esto continúa hasta que alguien se equivoque. Esta persona tomará el papel de la persona que está en el medio del círculo y comenzará nuevamente el ejercicio.

❖ **Estiramientos - 4 minutos**

*Instrucciones*

Las personas se colocan en un círculo, de preferencia al aire libre. Una persona dirige y muestra los diferentes ejercicios de estiramiento (estirar los brazos hacia lo alto, hacia atrás, hacia los lados y moverlos ligeramente hacia atrás, bajarlos hacia el suelo, etcétera).

❖ **Escribir letras con el movimiento del cuerpo - 2 minutos**

**Des**

*Instrucciones*

Los participantes se colocan en un círculo, de preferencia al aire libre. Una persona dirige y explica el ejercicio que consiste en escribir las letras del país o de la Sociedad Nacional de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja que corresponda con movimientos del cuerpo. En el primer caso, se comienza con la letra C, es decir, se mueve el cuerpo de manera que se escriba la letra C, luego se continúa con la letra R, etcétera.

❖ **Otros**

Se puede pedir a los participantes que realicen otros ejercicios de estímulo en cualquier momento durante las sesiones.

**Anexo 3a. Estudio de caso de la sección de Cabo**

**Enfoque principal de los instructores. Este estudio de caso se refiere a la participación de la comunidad y la sostenibilidad de las actividades de la sección**

**Estudio de caso de la sección de Cabo de la Sociedad Nacional**

Durante decenios la sección de Cabo de la Sociedad Nacional dependía totalmente de financiación interna y los voluntarios se redujeron a cuarenta, al mismo tiempo que la financiación externa se suprimía gradualmente. La dirección de la sección decidió introducir algunos cambios drásticos, debido a la poca fiabilidad de las fuentes de recursos financieros externos. Muchas otras organizaciones no gubernamentales en el país estaban trabajando con las comunidades a las que prestaban servicios. Ello impulsó a los dirigentes a reflexionar nuevamente sobre su labor y encontrar una solución más viable. Decidieron apoyarse en la comunidad con la que ya sea trabajaban, o podrían trabajar. La sección decidió acudir a las comunidades para decidir de manera conjunta medidas futuras. A nivel de la comunidad, la sección admitió que no disponía de muchos recursos financieros, pero deseaba prestar apoyo dentro de sus escasas posibilidades. La sección preguntó que se podría hacer para ayudar a la comunidad y a las personas más vulnerables dentro de ellas.

Para sorpresa de la sección, las comunidades se esforzaron por comprender la situación. Señalaron que “*la sección tiene muchos conocimientos sobre muchos tipos de temas que son importantes para nosotros; así podemos comenzar a organizarnos mejor en grupos comunitarios y aprender de sus conocimientos y experiencias, para ayudarnos a nosotros mismos y a los vecinos que lo necesiten. Tenemos muchas personas interesadas en prestar servicios como voluntarios y ayudar a otras comunidades vulnerables”.*

Ello abrió una nueva perspectiva al personal de la sección, ya que se había pensado que se necesitaría recursos externos (dinero, voluntarios, contribuciones) para prestar el apoyo esencial. En adelante pudieron comprobar que en el plano local existían oportunidades y recursos locales que podrían utilizarse

La sesión comenzó a colaborar más seriamente con las comunidades locales. Les prestó asistencia para establecer estructuras o grupos locales sencillos, que tenían presente las tradiciones y leyes locales sobre servicio voluntario, y procedimientos transparentes para la adopción de decisiones. Al ser miembros de las comunidades locales, los voluntarios no necesitaban transporte ni otro tipo de compensación porque ya habían identificado sus propias necesidades y las estaban abordando. La sección impartió formación a los voluntarios locales sobre prácticas idóneas para prestar servicio, conforme al mandato y al cometido de la sección. Además, analizó la mejor manera de optimizar la movilización y la participación de la comunidad, así como los recursos, y de reducir al mínimo los costos y esfuerzos necesarios para apoyarla.

La oficina central de la Sociedad Nacional extrajo enseñanzas del enfoque de esta sección y lo utilizó en otras secciones. Luego de cierto tiempo se formaron diversas nuevas estructuras en las comunidades de todo el país. Todas estas estructuras contaban con apoyo de las secciones locales de la Sociedad Nacional, con la orientación de las instancias regionales y la oficina central. En la actualidad, la Sociedad Nacional cuenta con numerosas estructuras de secciones, miles de voluntarios locales y muchos nuevos miembros, así como simpatizantes que apoyan su labor.

**Anexos 3b. Guía resumida del estudio de caso de la sección de Cabo**

¿Cuáles fueron los problemas o dificultades que se plantearon a la sección de Cabo de la Sociedad Nacional y a la comunidad?

* Dependencia de la financiación externa para apoyar las actividades.
* Falta de servicios y cobertura sostenibles a nivel de la comunidad con un número reducido de voluntarios.
* Falta de motivación y confianza en la sección de la Sociedad Nacional.

¿Qué se hizo para superar las dificultades?

* Los órganos de dirección y de gestión reconocieron los problemas, no trataron de ocultarlos y se mostraron dispuestos a tomar medidas.
* Se acudió a la comunidad para asociarla en la solución, se expuso sinceramente la situación y se mostró disposición para escuchar.
* Se estableció un sistema de voluntarios basado en la comunidad como principal medida.
* Se identificaron servicios y actividades que sostenibles y pertinentes ya que atienden a las necesidades, y corresponden al mandato y suscitan el interés de los voluntarios.
* Se mostró capacidad para apreciar la importante contribución de los voluntarios en apoyo de la prestación de servicios, pero también como embajadores de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

¿Qué enseñanzas cabe extraer del caso de la sección de Cabo?

* Servicios fundamentales prestados a la comunidad que sean pertinentes e integrados.
* Servicios sostenibles y basados en recursos locales.
* Importancia de la visibilidad y la imagen para suscitar confianza y credibilidad.
* Posibilidad de utilizar estructuras de apoyo sencillas pero eficaces.
* Importancia de voluntarios que proceden de la comunidad local para facilitar el acceso y la aceptación.
* Importancia de aprovechar estructuras y bases existentes en lugar de importar modelos o recursos externos, etc.

## Anexo 4a: Estudio de caso de la sección de Bocolo

## Enfoque principal de los instructores: este estudio de caso se refiere al desarrollo de la capacidad de dirección y sostenibilidad de las secciones

Estudio de caso de la sección de Bocolo

Durante muchos años a la sección de Bocolo mostraba deficiencias por diversos motivos. Con el tiempo, el jefe de la sección se vio obligado a renunciar. La oficina central de la Sociedad Nacional designó a un funcionario competente de la sede nacional para desempeñar las funciones de jefe de sección interino a fin de sacar a la sección de la situación de “letargo” en que vivía.

El nuevo jefe se mostró muy preocupado por el desempeño mediocre de la sección y llevó a cabo un estudio detenido de la situación. Este abarcó un examen de los estatutos, entrevistas y consultas con el personal, los voluntarios y otras partes interesadas y asociados de la sección. Pudo determinar los siguientes problemas: deficiencias en los órganos de gobierno, escasa observancia de los estatutos, reuniones poco frecuentes de los miembros de la junta; asambleas no celebradas durante varios años; falta de voluntarios activos formados; prestación de servicios no previstas o no dotados de suficientes recursos, servicios que se detienen y comienzan en diferentes comunidades; programa mediocre para la juventud, especialmente en las escuelas y universidades; falta de actividades de obtención de fondos con la consiguiente disminución de los ingresos de la sección.

**Medidas adoptadas**

El jefe de sección organizó una asamblea e informó brevemente sobre la situación de esta. Convocó a elecciones, de conformidad con estatutos de la organización, en las que se eligió a los nuevos miembros de la junta de gobierno. Brindó orientación a la nueva junta de gobierno acerca del Movimiento, la Sociedad Nacional, sus estatutos y servicios, las políticas de la Sociedad Nacional, así como sobre las funciones y responsabilidades de los órganos de gobierno de la sección. De conformidad con los estatutos, la junta de gobierno, dirigida por su presidente, estableció diferentes comités que se reúnen periódicamente y brindan seguimiento a las recomendaciones en las reuniones ordinarias de la junta. El jefe de la sección aprovechó la oportunidad para desarrollar la capacidad de los miembros de la junta de gobierno y los comités y fomentó su motivación.

Una vez establecidos los nuevos órganos de gobierno, con una mayor representación de los jóvenes, el personal de la sección de Bocolo elaboró planes de acción.

En los dieciocho meses siguientes se aumentó y se mejoró los servicios, mediante cursos de primeros auxilios, impartidos principalmente en escuelas y universidades. Gracias a la captación y a la formación de más voluntarios (entre otros temas, sobre los principios fundamentales), se agilizó y se organizó mejor las intervenciones en caso de desastres y otras emergencias y se aumentó la eficacia de estas, lo que permitió a la sección ayudar a un mayor número de personas. Se mejoró también los servicios de sangre, con la captación de más donantes voluntarios de sangre, especialmente jóvenes. La sección obtuvo apoyo en especie de las autoridades locales gracias a pruebas evidentes de los efectos conseguidos (mediante un mejor proceso de presentación de informes y seguimiento) en los esfuerzos para salvar vidas a través del suministro de sangre segura.

Cuando la sequía azotó la provincia, solo las organizaciones de la Cruz Roja recibieron autorización para llevar a cabo operaciones de socorro y asistencia médica, debido a las restricciones impuestas en ese periodo de elecciones. Ambas actividades continuaron sin trabas ni injerencia política. Ello favoreció la credibilidad y la visibilidad de la Sociedad Nacional y de la sección, además fomentó el interés de los medios de comunicación y de algunas empresas donantes. La sección consiguió en gran parte de este progreso gracias a la organización de una campaña de obtención de fondos, la publicación de su informe anual y la distribución del boletín de información.

**Anexo 4d. Guía resumida del estudio de caso de la sección de Bocolo**

¿Cuáles fueron los problemas o dificultades que se plantearon a la sección de Bocolo y a la comunidad?

* Funcionamiento deficiente de la junta de gobierno y gestión mediocre.
* Falta de apoyo de la dirección de la Sociedad Nacional a la sección.
* Bajo número de voluntarios.
* Escaza participación de los jóvenes.
* Recursos financieros limitados, en efectivo y en especie.
* Deficiente prestación de servicios debido a la falta de planificación e inadecuada elaboración del presupuesto.
* Conflictos latentes con las comunidades debido a la repentina suspensión de actividades.
* Falta de dirección y presencia clara de la sección, en vista de que las actividades son “oportunistas”.

¿Qué se hizo para de superar los problemas?

* Apoyo de la dirección de la Sociedad Nacional a la sección.
* Sesión de información inicial destinada a los miembros de la junta de gobierno de la sección para que comprendan mejor sus funciones y responsabilidades y expectativas con arreglo a los estatutos.
* Sentido de compromiso asumido por la junta de gobierno y los órganos de gestión de proceder a un análisis claro de la situación.
* Enfoque centrado en el mandato de la organización, de apoyar a las personas más vulnerables de la comunidad.
* Identificación de las principales actividades y servicios con una motivación continua.
* Apoyo, formación (incluso sobre los principios fundamentales) y organización de voluntarios enviados sobre el terreno.
* Mejor imagen de la sección en apoyo de las actividades de obtención de fondos.

¿Cuáles son las enseñanzas extraídas del caso de la sección de Bocolo de la Sociedad Nacional?

* Importancia del análisis (interno y externo) para identificar las dificultades principales.
* Necesidad que la nueva dirección asuma convencida la dirección de los procesos de cambio.
* Importancia del fortalecimiento de la capacidad de los dirigentes como factor de sostenibilidad de la sección.
* Importancia fundamental de gran visibilidad y sólida imagen para mejorar las actividades de obtención de fondos.
* Prioridad concedida a la constitución de un cuerpo de voluntarios sólido, centrado en servicios y actividades esenciales.
* Necesidad de inculcar los principios fundamentales para garantizar una acción imparcial y neutral.
* Recurso a fuentes locales para la movilización de recursos, ya sean financieros, materiales o en especie.
* Necesidad de un seguimiento de las modificaciones que se introducen e importancia de mostrar que la eficacia y la rendición de cuentas son características de la sección.

**Anexo 5a: Estudio de caso de la sección de Zimby**

**Enfoque central para los instructores: este estudio de caso se refiere a los órganos de gestión de la sección, la participación de estos en su desarrollo, la comunicación y la importancia de prestar servicios pertinentes a las necesidades de la comunidad.**

La sección de Zimby se encuentra en la capital de distrito de ese nombre. La mayoría de la población de Zimby vive fuera del perímetro municipal. En una evaluación de necesidades emprendida por el Ministerio de Salud se determinó que los temas importantes en el distrito eran la atención primaria de salud, el abastecimiento de agua y los servicios de saneamiento. Existe además una incidencia creciente del VIH. Algunas zonas son particularmente vulnerables ante deslizamientos de tierras y otras ante inundaciones a lo largo del río principal.

En la ciudad de Zimby, los voluntarios de la sección limpian la plaza del mercado a cambio de donaciones de los comerciantes que luego utilizan para ayudar a las familias de acogida que deben alimentar a huérfanos.

En los suburbios de Zimby, la sección, con el apoyo de la oficina central de la Sociedad Nacional, llevó a cabo actividades relacionadas con el suministro de agua, saneamiento e higiene, en nombre de un donante internacional. En el contexto de este proyecto, se proporcionaba una suma diaria a los voluntarios (equivalente a más del salario promedio diario), vehículos y remuneración para un cargo de coordinador del proyecto en la sección. Salvo las actividades de este proyecto, no existían otras actividades en curso en el distrito, con excepción de intervenciones motivadas por desastres de pequeña escala, como inundaciones y deslizamientos de lodo. La sección gozaba en el distrito, de la reputación de una estructura bien financiada.

En determinado momento surgió desacuerdo entre el comité de la sección de Zimby y la oficina central de la Sociedad Nacional. Todo comenzó cuando el donante internacional indicó al jefe de la oficina central que no podría garantizar la financiación del donante original en el futuro si no se aumentaba la cantidad de beneficiarios previstos. La oficina central sugirió instalar más bombas de agua mecánicas para aumentar el número total de beneficiarios y poder así mostrar buenos resultados al donante original. La oficina central no deseaba perder un importante donante, e impartió instrucciones a la sección para que actuara en consecuencia.

El comité de la sección de Zimby no estuvo de acuerdo porque deseaba que el coordinador del proyecto, aunque su cargo estuviese totalmente financiado por el donante, apoyara otras actividades de la sección y dedicara todo su tiempo, atención y recursos únicamente a ese proyecto. Los voluntarios que trabajaban en el proyecto también se preocuparon al enterarse de que tal vez no se les pagaría en adelante la suma diaria.

La sección de Zimby argumentó ante la oficina central que, para ser eficaz, en un proyecto de agua, saneamiento e higiene no se debe priorizar la mera construcción de instalaciones en desmedro de las operaciones, el mantenimiento y la enseñanza de las prácticas de higiene. La sección explicó, asimismo, que la inclusión de las comunidades locales en la reorientación y la ejecución del proyecto sería fundamental para obtener buenos resultados, y que los voluntarios locales podrían proporcionar la red de apoyo. Todos estuvieron de acuerdo con este enfoque.

En apoyo a este nuevo enfoque, algunos de los antiguos voluntarios del proyecto se ofrecieron para brindar apoyo e impartir formación a las personas elegidas para guiar a los voluntarios de la comunidad en sus tareas. La coordinadora del proyecto trabajó en estrecha colaboración con la sección de Zimby y algunos voluntarios para transmitir mediante prácticas directas conocimientos sobre gestión de proyectos y presentación de informes.

La sección de Zimby se reunió con dirigentes de la comunidad local y se acordó trabajar en conjunto, sobre la base de la solidaridad y el entusiasmo de la comunidad, en la determinación de las necesidades prioritarias, el trazado de los planes de acción y el aprovechamiento de los recursos locales para la ejecución y el mantenimiento de los servicios de la sección. Así, compartieron conocimientos y mancomunaron recursos con las autoridades locales, grupos de mujeres, organizaciones de base comunitaria, y otros posibles asociados. La sección de Zimby estableció vínculos más estrechos con otras secciones, para aprender de sus aciertos y errores, y fortaleció el comité local responsable de la movilización de recursos.

Por último, la sección estimó que sus funciones y responsabilidades en casos de desastre debían ser más significativas y estaba en proceso de estrechar relaciones con las comunidades vulnerables (y sus voluntarios), hecho reconocido por las diferentes partes interesadas. Comenzó la prestación de ayuda en la elaboración y el apoyo de los planes locales de reducción del riesgo de desastres.

Este enfoque supuso una modificación drástica en la labor de la sección, pues en vez de asumir pocas actividades con carácter específico, solicitar el apoyo de asociados externos, basarse en la pericia técnica de la oficina central y desplegar voluntarios a los lugares donde se ejecutaba el proyecto, la atención principal se centró en el trabajo directo y en estrecha colaboración con grupos y voluntarios de la comunidad, la búsqueda de asociaciones con otras partes interesadas, la identificación de recursos locales, y la prestación de apoyo esencial y sostenible en el tiempo.

**Anexo 5b. Guía resumida del estudio de caso de la sección de Zimby**

Antes, los problemas y dificultades que debía afrontar la sección y la comunidad de Zimby se caracterizaban por:

* la financiación externa de los proyectos y una actitud impulsada por los donantes;
* una comunicación deficiente entre la oficina central y la sección;
* una imagen de organización adinerada;
* pocos servicios pertinentes;
* poca conexión con la comunidad;
* una red endeble de voluntarios locales.

¿Qué medidas se tomaron para superar los problemas?

* Uso (incidental) de apoyo externo al proyecto, para fortalecer la capacidad de la sección local.
* Reflexión sobre el papel de la sección en la prestación de servicios pertinentes a las personas vulnerables.
* Reflexión sobre la capacidad local y las oportunidades para establecer alianzas, crecer y aprender.
* Comprensión de las ventajas de la colaboración con las comunidades locales y sus miembros.
* Adopción de iniciativas por parte de la dirección y el establecimiento de una nueva orientación, con la participación de voluntarios y el recurso a diferentes partes interesadas, por ejemplo, autoridades locales, empresarios, organizaciones de base comunitaria.

¿Cuáles son las enseñanzas extraídas del caso de la sección de Zimby?

* La importancia de colaborar estrechamente con voluntarios activos de la comunidad local.
* La asociación con las partes interesadas a nivel local.
* La atención a las necesidades prioritarias de la comunidad y el aprovechamiento de recursos locales.
* El fortalecimiento de las actividades básicas, como el fomento de la educación relativa a la higiene y la salud, el asesoramiento para el mantenimiento de las instalaciones de agua y saneamiento, el apoyo a las funciones de los comités de salud.
* La organización y la formación de grupos locales de intervención en casos de desastre.
* el afianzamiento de la imagen de las organizaciones de la Cruz Roja (de la Media Luna Roja) como asociados humanitarios pertinentes.

## Anexo 6: Ideas para el ejercicio de recapitulación

A continuación figuran algunas ideas para llevar a cabo una recapitulación participativa al comienzo del Día 2.

* Solicite a todos los participantes que tomen un trozo de papel y escriban al menos una o dos cosas acerca del Día 1, por ejemplo, algo que hayan hecho por primera vez, o algo de lo que no estén seguros, o que les haya parecido interesante, positivo o negativo.
* Conceda entre dos y cinco minutos.
* Cerciórese de que todos hayan escrito algo.
* Cuando hayan terminado de escribir, llevar a los participantes a un espacio abierto y solicíteles que formen un círculo.
* Una vez hecho el círculo, indíqueles que hagan una bolita con el trozo de papel.
* Pida a los participantes que arrojen la bolita de papel a cualquier persona en el círculo y que atrapen la que venga del lado opuesto. Pídales que continúen lanzando las bolitas de papel que reciban de otros, como si ninguno quisiera quedarse con una en la mano.
* Luego de un minuto de estos lanzamientos mutuos, detenga la actividad: todos deberían tener una bolita de papel en la mano.
* A continuación, solicite a cada uno que deshaga la bolita de papel y lea lo que está escrito.
* Pregunte a los demás si tienen algo que añadir o si escribieron algo similar. Este procedimiento se repetirá hasta que se haya leído en voz alta todos los papeles.

## Anexo 7ª. Plantilla de plan de acción

**34**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Anexo 6a** |  | |
| **Temas** | **Actividad** | **Objetivo anual** | | **Persona responsable** | **Primer trimestre** | **Segundo trimestre** | **Tercer trimestre** | **Cuarto trimestre** | **Recursos** | **Fuentes** | **Prestación de servicio** |
| Tema 1 |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Tema 2 |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Actividades en curso** | | | | | | | | | | | |
|  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Anexo 7b. Ejemplo de plan de acción**

|  |  |
| --- | --- |
| **Anexo 6b** | |
| **Temas** | **Actividad** | | **Objetivo anual** | **Persona responsable** | **Primer trimestre** | **Segundo trimestre** | **Tercer trimestre** | **Cuarto trimestre** | **Recursos** | **Fuentes** | **Prestación de servicios** |
| Difusión de los conocimientos y los principios propios de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja | Formación acerca de los siete principios fundamentales destinada a miembros del comité ejecutivo, los voluntarios y el personal | | **3** | Funcionario responsable de secciones |  |  |  |  | Expertos de la oficina central + USD 1.200 | Sección |  |
|  | Campaña sobre el emblema | | **4** | Funcionario responsable de secciones |  |  |  |  | Material de información, educación y comunicación de la oficina central +USD 800 | Donante local / sección |  |
|  | Reunión con las autoridades locales para difundir los principios de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja | | **1** | Jefe de sección |  |  |  |  | USD 500 | Administración local/ sección |  |
| Desarrollo y gestión de voluntarios | Establecimiento de un sistema de reconocimiento y premio de la labor de los voluntarios | | **1** | Jefe de voluntarios |  |  |  |  | USD 500 | Financiación de la sección |  |
|  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## Anexo 8: Plantilla para la presentación de informes sobre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones

**Informe sobre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones**

**<Nombre de sección>**

Foto



**Lugar/fecha: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Instructor principal: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Otros instructores:**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Índice

[Anexo 1a. Ficha de la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones 28](#_Toc458780773)

[Anexo 1c. Inventario de activos 31](#_Toc458780774)

[Anexo 2. Ejercicios de estímulo 32](#_Toc458780775)

[Anexo 4a: Estudio de caso de la sección de Bocolo 35](#_Toc458780776)

[Enfoque principal de los instructores: este estudio de caso se refiere al desarrollo de la capacidad de dirección y sostenibilidad de las secciones 35](#_Toc458780777)

[Anexo 6: Ideas para el ejercicio de recapitulación 40](#_Toc458780778)

[Anexo 7ª. Plantilla de plan de acción 41](#_Toc458780779)

[Anexo 8: Plantilla para la presentación de informes sobre la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones 43](#_Toc458780780)

[1. Lista de participantes 45](#_Toc458780781)

[2. Autoevaluación de la sección 45](#_Toc458780782)

[4. Plan de acción de la sección 46](#_Toc458780783)

[5. Medidas ulteriores 46](#_Toc458780784)

[6. Galería de fotos (facultativo) 47](#_Toc458780785)

# Lista de participantes

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Número** | **Nombre** | **Cargo** | **Señas teléfono/skype /Facebook** |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| 3 |  |  |  |
| 4 |  |  |  |
| 5 |  |  |  |
| 6 |  |  |  |
| 7 |  |  |  |
| 8 |  |  |  |
| 9 |  |  |  |
| 10 |  |  |  |
| 11 |  |  |  |
| 12 |  |  |  |
| 13 |  |  |  |
| 14 |  |  |  |
| 15 |  |  |  |

# Autoevaluación de la sección

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **INDICADOR** | **Calificación final** | **Votos sobre prioridades** | **Clasificación** |
| **Capacidad básica: EXISTENCIA** |  |  |  |
| 1. Siete principios fundamentales |  |  |  |
| 2. Uso del emblema |  |  |  |
| 3. Asamblea general de la sección |  |  |  |
| 4. Junta de gobierno de la sección |  |  |  |
| 5. Planificación de la sección |  |  |  |
| 6. Autonomía |  |  |  |
| **Capacidad básica: ORGANIZACIÓN** |  |  |  |
| 7. Seguridad y protección |  |  |  |
| 8. Gestión del personal |  |  |  |
| 9. Captación de voluntarios |  |  |  |
| 10. Reconocimiento y retención de voluntarios |  |  |  |
| 11. Registros de voluntarios |  |  |  |
| 12. Diversidad |  |  |  |
| 13. Infraestructura |  |  |  |
| 14. Sistemas de información financiera y presentación de informes |  |  |  |
| 15. Presupuesto y eficiencia en función de los costos |  |  |  |
| 16. Gestión financiera |  |  |  |
| 17. Gestión de registros |  |  |  |
| 18. Logística |  |  |  |
| 19. Identificación de la actividad |  |  |  |
| 20. Planificación y seguimiento |  |  |  |
| 21. Presentación de informes |  |  |  |
| **Capacidad básica: RELACIONES Y MOBILIZACIÓN** |  |  |  |
| 22. Intercambio de información y adopción de decisiones |  |  |  |
| 23. Coordinación externa |  |  |  |
| 24. Comunicación externa y diplomacia humanitaria |  |  |  |
| 25. Participación de la comunidad |  |  |  |
| 26. Diversidad en la movilización de recursos |  |  |  |
| 27. Red de la Cruz Roja y la Media Luna Roja a nivel comunitario |  |  |  |
| **Capacidad básica: DESEMPEÑO** |  |  |  |
| 28. Sostenibilidad de las actividades |  |  |  |
| 29. Base de miembros |  |  |  |
| **Capacidad básica: CRECIMIENTO** |  |  |  |
| 30. Formación y adaptación |  |  |  |
| 31. Solución de conflictos |  |  |  |
| 32. Respaldo al crecimiento de la Sociedad Nacional |  |  |  |

***Facultativo:(se puede agregar un gráfico)***

1. **Contexto de la sección**

(Coloque aquí las plantillas cumplimentadas de los anexos 1a, 1b, 1c)

# Plan de acción de la sección

|  |  |
| --- | --- |
| **Anexo 6a** |  |
| **Temas** | **Actividad** | **Objetivo anual** | **Persona responsable** | **Primer trimestre** | **Segundo trimestre** | **Tercer trimestre** | **Cuarto trimestre** | **Recursos** | **Fuentes** | **Prestación de servicios** |
| Tema 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Tema 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Actividades en curso** | | | | | | | | | | |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

\*incluya en este informe todos los temas con los respectivos planes de acción para abordarlos

# Medidas ulteriores

# Galería de fotos (facultativo)

**Dos ejemplares, firmados por el grupo de evaluación de la sección en la página 2**

**- Uno destinado a la sección**

**- Uno destinado al departamento de desarrollo institucional, de la oficina central de la Sociedad Nacional**

**Firmado por el presidente de la sección**