# ME S\_160719\_005

# Evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones

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

* Valorar la capacidad institucional y el desempeño de una determinada sección.
* Llegar a un consenso sobre las prioridades para mejorar el funcionamiento de la sección.
* Elaborar un plan operativo para fortalecer y mantener la capacidad de prestación de servicios así como la capacidad de resistencia y recuperación de las comunidades.

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

* La herramienta de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones permite identificar las fortalezas y debilidades de la sección en relación con una amplia gama de capacidades institucionales.
* El propósito de la evaluación no es someter a la sección a una prueba o un examen, sino más bien identificar - a través de un ejercicio de autoevaluación - su capacidad real y convenir los aspectos que cabe perfeccionar.
* La autoevaluación se basa en la herramienta de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones, que comprende treinta y cuatro (34) atributos correspondientes a cinco (5) capacidades institucionales genéricas. Cada tema cuenta con seis (6) atributos, tres (3) de ellos contienen una descripción y tres (3) no la tienen. Estos atributos abarcan una gama de situaciones que va desde un nivel muy bajo (columna A) hasta el más alto (columna F). La elección de la opción más avanzada supone que se cumplen todas las condiciones en los atributos anteriores.
* La autoevaluación puede proporcionar una base de referencia para medir las capacidades y logros de la sección, siempre y cuando se realice con cierta periodicidad (por ejemplo cada dos o tres años), lo que permitirá la identificación de nuevos ámbitos que cabe mejorar para fortalecer las capacidades institucionales.
* Se puede utilizar también la evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones para entablar un diálogo sobre el desempeño de la sección con interesados internos o externos.

**Proceso de la evaluación institucional a nivel de secciones**

* El proceso comienza con la autoevaluación, que se realiza con el apoyo de uno o varios instructores procedentes de la oficina central de la Sociedad Nacional y/o de la sección regional.
* Después del ejercicio de autoevaluación, se fijarán prioridades con respecto a los aspectos más importantes que quepa mejorar (deficiencias de la capacidad). Estas prioridades se integrarán en la formulación de un plan de desarrollo de la capacidad (o en enmiendas al plan de acción existente) que se centre en medidas concretas encaminadas a fortalecer el desempeño de la sección.
* Si bien el ejercicio de evaluación institucional a nivel de secciones se puede llevar a cabo en dos días, la sección podría necesitar tiempo adicional para completar el plan de acción correspondiente.

**Instrucciones destinadas a los participantes**

Ha sido seleccionado para formar parte del grupo de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones integrado por representantes de todos los sectores de su sección. Su participación es esencial para validar el ejercicio de evaluación pues nadie mejor que quienes trabajan en el seno de la organización para reconocer y reflexionar acerca de las fortalezas y debilidades de esta. Ha recibido información del instructor sobre el proceso de evaluación de las capacidades institucionales a nivel de secciones y, por consiguiente, se espera que comprenda cabalmente los objetivos de este proceso.

Si bien, a primera vista, la herramienta de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones pudiera parecer compleja, descubrirá rápidamente que aborda ámbitos pertinentes y esenciales para el funcionamiento de la sección. Se le pide que utilice su sentido común y sus conocimientos sobre la sección y en correlación con las prácticas vigentes desde su perspectiva.

Antes de completar la matriz de la herramienta de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones conviene que tenga presente algunas instrucciones.

* Para empezar deberá completar la herramienta de evaluación de la capacidad institucional individualmente, sin consultar con los demás.
* En principio, la herramienta de evaluación de la capacidad institucional debería adaptarse a la realidad de cada sección o Sociedad Nacional, y se debería traducir, si es preciso, al idioma o a la lengua local. No obstante, si considera que algunos de los atributos no son de aplicación a la sección, o si desconoce la respuesta a determinadas cuestiones, escriba un signo de interrogación o la sigla "NA” (no se aplica) en la columna de puntuación situada a la derecha.
* La herramienta de evaluación de la capacidad institucional a nivel de secciones se compone de treinta y cuatro (34) atributos a los que se debe asignar un indicador. Se puede escoger entre seis (6) indicadores que abarcan una gama de situaciones, que va desde el nivel más bajo (columna A) al nivel más alto (columna F). Se trata de un sistema escalonado: los requisitos del indicador B serán más avanzados o exigentes que los del indicador A, y los del indicador C serán más difíciles de satisfacer que los del indicador B, y así sucesivamente. Se seleccionará un indicador única y exclusivamente sí la sección cumple con **todas** las afirmaciones y condiciones descritas. Por ende, se seleccionará un indicador solo en caso de que la sección cumpla con **todos** requisitos y se podrá optar por el nivel siguiente, únicamente cuando **todas** las condiciones del nivel anterior estén plenamente satisfechas.

Algunos de los indicadores (A, C, E) están en blanco mientras que los demás (B, D, F) incluyen una descripción que servirá de guía para la selección. Se recomienda comenzar por el atributo B y seguir en sentido ascendente para velar por que se satisfaga cada aspecto mencionado en el atributo y se refleje la realidad de la sección antes de pasar al nivel superior. Si considera que la sección está situada entre dos indicadores bajo los cuales figura una descripción (por ejemplo, si en lo que respecta a un tema determinado se satisfacen todos los requisitos descritos en el atributo B, pero apenas unos cuantos del atributo D) se puede elegir la columna vacía entre los dos (en este ejemplo, el indicador C) en donde se especificará los aspectos en los que se supera el nivel del atributo B y/o los aspectos que aún son inferiores a los del atributo D.

* Después, el grupo examinará conjuntamente los treinta y cuatro (34) atributos y llegará a un consenso. El grupo de evaluación contará con el apoyo de un instructor que velará por que se escuchen todas las opiniones, aclarará dudas y brindará apoyo durante el proceso.
* Cuando el grupo llegue a un consenso sobre los atributos, se le solicitará que establezca un orden de prioridad entre los ámbitos más importantes que quepa mejorar.
* Una vez asignadas las prioridades, el instructor guiará el proceso de planificación centrado en la determinación de medidas concretas encaminadas a fortalecer el desempeño de la sección.

# Herramienta para la evaluación institucional a nivel de secciones

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ATRIBUTO** | **A** | **B** | **C** | **D** | **E** | **F** | **A-F** |
| **Capacidad básica: existencia** | La sección posee la legitimidad y la presencia adecuadas para la adecuada prestación de servicios a los beneficiarios |
| **Los siete principios fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja** |  |  |  |  |  |  |
| 1. Todos los dirigentes, voluntarios y miembros del personal (según proceda) de la sección conocen los siete principios fundamentales y los aplican de forma sistemática.
 |  | Algunos miembros de la junta de gobierno, voluntarios y miembros del personal (según proceda) conocen los siete principios fundamentales. |  | La mayoría de los miembros de la junta de gobierno, voluntarios y miembros del personal (según proceda) conocen y entienden los siete principios fundamentales. Son capaces de explicarlos de forma correcta, entienden lo que representan en la labor que desempeñan, así como el modo de aplicarlos en el contexto local.La mayoría de las actuaciones de la sección se ejecutan de conformidad con los siete principios fundamentales. |  | Todos los miembros de la junta de gobierno, voluntarios y miembros del personal (según proceda) conocen y entienden bien los siete principios fundamentales y actúan de conformidad con estos. Las intervenciones de la sección siempre se ejecutan de conformidad con los siete principios fundamentales. Las violaciones graves de los principios fundamentales, se abordan inmediatamente y se entablan las consultas pertinentes con la oficina central para aclarar la situación.Los miembros de la junta de gobierno y del personal de la sección (según proceda) difunden los principios fundamentales entre las partes externas interesadas. |  |
| **El emblema** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Comprensión y uso correctos del emblema.
 |  | Los voluntarios y los miembros del personal (según proceda) tienen un conocimiento básico del emblema y de los criterios para su correcto uso.El logotipo usado por la sección se basa en aquel utilizado por la Sociedad Nacional |  | La mayoría de los voluntarios y de los miembros del personal (según proceda) tienen un buen conocimiento del emblema y los criterios para su correcto uso. Se adopta las medidas pertinentes en caso de uso incorrecto o indebido del emblema por parte de los voluntarios o los miembros del personal (según proceda) y los agentes externos (por ejemplo, farmacias, organizaciones, médicos). |  | Todos los voluntarios y miembros del personal (según proceda) tienen un conocimiento cabal del emblema y los criterios para su correcto uso. La sección participa dinámica en la promoción externa del uso correcto del emblema. |  |
| **Base de miembros** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. La sección cuenta con una sólida base de miembros afiliados.
 |  | La organización realiza ocasionalmente esfuerzos para aumentar la cantidad de miembros afiliados.La sección tiene un registro de sus miembros. |  | La base de miembros afiliados a la sección y su participación son satisfactorias. La sección tiene un registro pertinente y actualizado de sus miembros.Cada año, la sección emprende campañas para lograr la adhesión de nuevos miembros.Los miembros de la sección reflejan en gran medida la diversidad de la población (factores como edad, etnia, religión, género, condición de seropositivo, discapacidad y procedencia). |  | La sección logra retener a los miembros.La sección tiene un registro de datos de sus miembros desglosados por género y edad.La sección ofrece activamente a los miembros la oportunidad de implicarse e influir en la toma de decisiones.La sección tiene una composición diversificada de miembros, que abarca jóvenes, adultos, empresas, vitalicios, etc.Los miembros de la sección reflejan la diversidad de la población. |  |
| **Asamblea general de la sección** |  |  |
| 1. Los miembros de la asamblea general de la sección tienen la posibilidad de ejercer influencia respecto del orden del día de las reuniones y en la adopción de decisiones. Las reuniones cuentan con participación adecuada.
 |  | La asamblea general de la sección se ha reunido al menos una vez en los últimos tres años.Las reuniones de la asamblea general suelen contar con la asistencia mínima requerida.Las decisiones adoptadas en las reuniones de la asamblea general de la sección algunas veces quedan por escrito o son objeto de un seguimiento diligente. |  | Las reuniones de la asamblea general de la sección se organizan con arreglo a los estatutos, el procedimiento y el calendario de la Sociedad Nacional y los miembros tienen la posibilidad de ejercer influencia con respecto al orden del día y formular propuestas de decisiones de la asamblea general. Así lo hacen de vez en cuando. La participación en las reuniones de la asamblea general de la sección suele superar el quórum estipulado en los estatutos de la Sociedad Nacional.Siempre se levanta actas en las reuniones de la asamblea general de la sección y normalmente se ejecutan las decisiones. |  | El orden del día previsto y las actas de la reunión anterior de la asamblea general se remiten con suficiente antelación a todos los miembros. Estos tienen muchas oportunidades para pronunciarse respecto del nuevo orden del día y someter propuestas para decisión -así lo hacen con frecuencia- y adoptar las medidas pertinentes.Las reuniones de la asamblea general de la sección cuentan con nutrida participación. |  |
| **Junta de gobierno de la sección** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Se elige a los miembros de la junta de gobierno de la sección de conformidad con los estatutos de la Sociedad Nacional. Estos participan de manera dinámica en la adopción de decisiones y en la supervisión de las actividades de la sección.
 |  | Se elige a los miembros de la junta de gobierno de la sección de conformidad con los estatutos de la Sociedad Nacional.La participación de la mayoría de los miembros de la junta de gobierno de la sección no es muy dinámica.Ocasionalmente se deja constancia escrita de las decisiones de la junta de gobierno de la sección.  |  | La frecuencia de las reuniones de la junta de gobierno de la sección se ajusta al requisito mínimo que establece la Sociedad Nacional. Se levantan actas de las reuniones, que se aprueban y son objeto de seguimiento.La mayoría de los miembros de la junta de gobierno asiste a esas reuniones.Los miembros de la junta de gobierno participan en el seguimiento de las actividades de la sección. |  | La junta de gobierno de la sección se reúne conforme con los estatutos y siempre que sea necesario. Adopta decisiones adecuadamente fundamentadas y hace un seguimiento periódico.Los miembros de la junta de gobierno conocen los retos humanitarios existentes y la correlación entre éstos y las actividades de la sección. Realizan consultas con la dirección de la sección y aportan orientación; participan en las reuniones anuales de planificación y dedican esfuerzos a la movilización de recursos y al fomento de redes de colaboración. |  |
| **Planificación** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. La sección conoce y aplica la estrategia de la Sociedad Nacional y su correspondiente plan estratégico.

La sección tiene un plan estratégico anual, que guarda consonancia con la estrategia de la Sociedad Nacional, y orienta sus prioridades. |  | Los miembros de la junta de gobierno y del personal (según proceda) de la sección tienen algún conocimiento del plan estratégico actual de la Sociedad Nacional. La sección cuenta con un plan de acción o plan operativo anual para algunos de sus servicios o actividades. |  | La mayoría de los miembros de la junta de gobierno y del personal (según proceda) de la sección conoce bien el plan estratégico actual de la Sociedad Nacional. Todos los miembros del personal (según proceda), los coordinadores y voluntarios de la sección comprenden el plan estratégico y lo utilizan como guía o referencia fundamental en sus actividades y servicios.Las actividades de la sección están en consonancia con el plan estratégico de la Sociedad Nacional.Existe un plan anual que guarda consonancia en gran medida con el plan estratégico de la Sociedad Nacional. El plan anual de la sección se emplea como guía en la mayoría de sus actividades y en la prestación de servicios. |  | La sección ha adaptado el plan estratégico de la Sociedad Nacional al contexto local y ha definido el enfoque y los ámbitos prioritarios de actuación y de prestación de servicios.Se dispone de un plan anual conforme a la realidad, de gran calidad y bien formulado, que guarda total consonancia con el plan estratégico de la Sociedad Nacional. El plan de la sección se aplica plenamente y se emplea como guía en todas las actividades y servicios. |  |
| **Autonomía** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. La sección tiene autonomía para elegir a los miembros de la junta de gobierno, establecer estructuras locales (subsecciones), ejecutar actividades y determinar enfoques de trabajo.\*

\* Antes de empezar con este atributo lea primero los tres indicadores y decida cuál describe su sección. No comience con B. |  | Las autoridades locales ejercen considerable influencia respecto de la composición de la junta de gobierno de la sección.La sección necesita algún tipo de aprobación por parte de las autoridades locales para la selección y la ejecución de actividades. |  | La sección puede elegir a sus dirigentes previa consulta con las autoridades locales.Las autoridades locales ejercen alguna influencia, aunque escasa, en lo que atañe a la estructura, las actividades y los enfoques de la sección. |  | La sección puede elegir a sus dirigentes sin consulta previa obligatoria con las autoridades locales.La sección puede decidir con independencia respecto de sus estructuras, actividades o enfoques; no necesita la aprobación de las autoridades locales |  |
| **Capacidad básica: organización** | La sección dispone de sistemas y recursos institucionales que le permiten funcionar de manera eficaz y eficiente |
| **Recursos humanos** |
| **Seguridad física y personal** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. La sección adopta las medidas adecuadas para garantizar la seguridad física y personal de los voluntarios y de los miembros del personal (según proceda).
 |  | De forma ocasional, se establecen medidas para garantizar la seguridad física y personal de los voluntarios y de los miembros del personal (según proceda). |  | Se informa a la instancia competente de los principales incidentes relativos a la seguridad física y personal de acuerdo con los requisitos mínimos de seguridad de la Sociedad Nacional, y se adoptan medidas en consecuencia.Se proporciona todo el equipo esencial para que los voluntarios y los miembros del personal (según proceda) cumplan con su cometido en condiciones seguras.Todos los voluntarios están asegurados contra accidentes en el ejercicio de sus funciones.Todos los voluntarios y miembros del personal (según proceda) conocen y aplican las normas y reglamentos de la Sociedad Nacional en materia de seguridad (por ejemplo, el reglamento de seguridad física y personal, el reglamento interno del personal, el código de conducta). La sección ha designado un coordinador de seguridad. |  | La seguridad física y personal se refleja claramente en todos los planes y actividades y se revisa sistemáticamente mediante procesos establecidos.Se supervisa y se refuerza periódicamente el cumplimiento de las normas y reglamentos de la Sociedad Nacional relativos a la seguridad física y personal y de su marco sobre seguridad. |  |
| **Gestión del personal (según proceda)** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. La sección observa la política y las directrices en materia de recursos humanos de la Sociedad Nacional y las aplica.
 |  | La sección posee algunos conocimientos acerca de la política y las directrices de la Sociedad Nacional en materia de recursos humanos.Existen algunos recursos y oportunidades disponibles para favorecer el desarrollo del personal.Todo el personal recibe una formación inicial básica. |  | Existen y se aplican las directrices de la Sociedad Nacional en materia de recursos humanos, que abarcan entre otros temas los siguientes:* procedimientos de contratación;
* evaluación del desempeño;
* remuneración y seguros;
* formación y desarrollo.

Las funciones y responsabilidades están claramente definidas.Los conocimientos y competencias del personal concuerdan con las descripciones de empleo.Existe un coordinador de género y diversidad a nivel de sección.Se aplica medidas de evaluación del desempeño y hay una actitud de no discriminación y de inclusión social.  |  | Los miembros del personal que han recibido formación sirven de modelo. La ética de trabajo es muy positiva.Comparten sus conocimientos y experiencia con los voluntarios. Se formaliza y se respeta las funciones y responsabilidades.Los procesos de contratación son abiertos, equitativos y favorecen activamente la diversidad. |  |
| **Captación de voluntarios** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. La sección es eficaz en la captación de voluntarios y en las oportunidades de formación pertinentes que les ofrece.
 |  | La sección pone algún empeño en captar voluntarios. Todos los voluntarios han recibido formación inicial básica. |  | Al captar voluntarios, la sección pone empeño y dedicación en asegurar el equilibrio de género y la representación de los diversos grupos presentes en la comunidad.La sección cuenta para sus actividades con una base de voluntarios suficiente sin depender de financiación externa.La mayoría de voluntarios reciben una formación inicial básica.Los voluntarios reciben formación suficiente para llevar a cabo sus tareas.La sección ha identificado las tareas desempeñadas por voluntarios que contribuyen a la aplicación del plan anual. En circunstancias ordinarias, la mayoría de las actividades básicas para voluntarios están concebidas y ejecutadas por personas que prestan servicios cinco horas o menos a la semana.La mayoría de nuevos voluntarios tiene la oportunidad de llevar a cabo actividades inmediatamente después de pasar a formar parte de la organización.Se procura brindar oportunidades de prestar servicio voluntario a los miembros jóvenes (juventud de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, estudiantes, clubes de jóvenes).  |  | La sección es eficaz en la captación de nuevos voluntarios y garantiza el equilibrio de género y la representación de los diversos grupos presentes en la comunidad. Se ofrece a los voluntarios y a los jóvenes (según proceda) la oportunidad de colaborar en función de sus intereses, conocimientos y capacidad.Se examina y se aplica formas no tradicionales de servicio voluntario.La mayoría de los voluntarios recibe formación básica avanzada.La sección cuenta con voluntarios preparados para apoyar sus funciones principales.En circunstancias ordinarias, los voluntarios prestan servicios cinco horas o menos a la semana para llevar a cabo todas las actividades esenciales que les corresponden. |  |
| **Reconocimiento y retención de los voluntarios** |  |
| 1. La sección dispone de un sistema eficaz para el reconocimiento y la retención de los voluntarios.
 |  | Hay un sistema que permite proporcionar orientación adecuada y apoyo a los voluntarios.La sección está informada de la política de servicio voluntario de la Sociedad Nacional y de su guía de aplicación.Ocasionalmente se reconoce la labor de los voluntarios.La sección cuenta con un coordinador de voluntarios. |  | La mayor parte de los voluntarios recibe orientación y apoyo para cumplir con sus funciones. Se reconoce la labor de los voluntarios de forma regular y sistemática.Los voluntarios disponen de oportunidades de desarrollo.La sección cumple con la política de servicio voluntario de la Sociedad Nacional y sigue su guía de aplicación.La sección se atiene a las directrices de la Sociedad Nacional para el reconocimiento de los voluntarios.El nivel de retención de los voluntarios es aceptable. |  | La sección aplica un sistema de reconocimiento que contribuye al desarrollo personal de los voluntarios y al desarrollo sistemático de la sección.La sección contribuye al fomento de un sistema de reconocimiento de los voluntarios de la Sociedad Nacional. Los voluntarios se sienten debidamente reconocidos.El nivel de retención de los voluntarios es elevado. |  |
| **Registro de voluntarios** |  |
| 1. La sección mantiene un registro de voluntarios y utiliza esa información.
 |  | La sección recopila algunos datos sobre los voluntarios. |  | La sección dispone de información básica sobre los voluntarios, incluidos quienes ya no colaboran con la sección, y todos los datos disponibles están actualizados.Los datos sobre los voluntarios están desglosados por género y edad.La información se comunica a la oficina central de la Sociedad Nacional. |  | Existe un sistema eficiente para la recopilación de información sobre los voluntarios, la clasificación de aptitudes en función de la experiencia pertinente, y la formación recibida.Los datos se utilizan para la captación, el reconocimiento y la retención de los voluntarios así como para propósitos generales de planificación y con fines operativos. |  |
| **Participación de los jóvenes** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. La sección asegura la participación significativa de los jóvenes.
 |  | La sección realiza esfuerzos para crear estructuras dirigidas por jóvenes.Cuenta con un registro para saber la cantidad de jóvenes que participan en sus actividades.Proporciona oportunidades de aprendizaje pertinentes a los jóvenes para que abracen los valores humanitarios, aprendan a defenderlos con eficacia y adquieran competencias interpersonales y de vida para prestar servicios a diversas comunidades**.** |  | Los líderes jóvenes elegidos representan a sus compañeros y expresan opiniones sobre aquellas cuestiones que les afectan en el marco de las estructuras de gobierno de la sección.La sección dispone de datos sobre los jóvenes, desglosados por género y edad, y los comparte con la oficina central.Los jóvenes disfrutan de un entorno seguro y de apoyo para llevar a cabo sus propias iniciativas. |  | La sección facilita y apoya la participación en plataformas locales de redes de jóvenes. |  |
| **Diversidad** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Los voluntarios y los miembros del personal (según proceda) de la sección reflejan la diversidad de la comunidad (por ejemplo, diferentes edades, grupos étnicos, religiones y género, condición de seropositivo o con discapacidad, procedencia, etc.).
 |  | La sección realiza algunos esfuerzos para incluir a los diversos grupos.Tiene algún conocimiento sobre los grupos que no están suficientemente representados. |  | En general, los voluntarios y los miembros del personal (según proceda) reflejan la diversidad de la comunidad. Se aplica algunas medidas para promover el reconocimiento de los grupos con escasa representación.  |  | Los voluntarios y los miembros del personal (según proceda) representan de forma adecuada la composición diversa de la población en la zona que abarca la sección. Esta diversidad se refleja en los recursos humanos a todos los niveles, incluidos los miembros de la junta de gobierno de la sección. Se dispone de mecanismos eficientes para favorecer y mantener la diversidad entre los voluntarios y miembros del personal (según proceda) |  |
| **INFRAESTRUCTURA** |
| **Infraestructura** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. La sección dispone de espacio suficiente para oficinas y el desempeño de sus tareas, así como de medios de transporte, medios de comunicación y otros activos necesarios para su actividad.
 |  | La sección tiene acceso a un espacio para el desempeño de sus tareas.Tiene acceso a medios de transporte para llevar a cabo sus actividades esenciales.Dispone de equipo y los medios de comunicación básicos. |  | Ya sea en propiedad, en alquiler o de forma gratuita, la sección dispone de espacio suficiente para desempeñar sus tareas y cubrir sus necesidades.La sección tiene acceso a medios de transporte y equipos suficientes, en condiciones adecuadas y razonables, para la ejecución de las actividades esenciales. |  | La sección tiene un espacio para el desempeño de sus tareas que cubre sus necesidades a largo plazo.La sección tiene acceso suficiente a medios de transporte para la ejecución de todas sus actividades.El espacio de trabajo y los medios de transporte cuentan con servicios de mantenimiento y los seguros adecuados.Posee equipo y medios de comunicación excelentes para llevar a cabo eficientemente su labor. |  |
| **FINANZAS** |
| **Gestión financiera** |  |  |  |  |  |  |  |
| **Sistema de información financiera y elaboración de informes financieros** |  |  |  |  |  |
| 1. La gestión financiera de la sección se lleva a cabo de conformidad con los procedimientos financieros de la Sociedad Nacional.
 |  | Se realiza regularmente una conciliación de fondos en caja y bancos.La sección cuenta con un coordinador de finanzas.La sección aplica prácticas de gestión financiera.La junta de gobierno de la sección recibe un resumen financiero. |  | La conciliación de fondos en caja y bancos se realiza mensualmente y se aplica las medidas correctivas que proceden.Las prácticas de gestión financiera están en consonancia con los procedimientos de la Sociedad Nacional.Las transacciones están debidamente autorizadas. Se define y se aplica la separación de funciones.La junta de gobierno de la sección supervisa las cuestiones financieras. |  | Se lleva a cabo verificaciones sin previo aviso de la conciliación de fondos de caja y bancos y se aplica medidas correctivas.Se aplica de forma sistemática todos los procedimientos financieros de la Sociedad Nacional.La sección realiza auditorías financieras de acuerdo con las normas de la Sociedad Nacional. |  |
| **Presupuesto y eficiencia en función de los costos** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. La sección elabora un presupuesto anual en el que se especifica los gastos administrativos mínimos imprescindibles para su funcionamiento.
 |  | La sección cuenta con un presupuesto anual.La sección ha identificado sus gastos administrativos mínimos. |  | El presupuesto anual es conforme a la realidad, está en consonancia con el plan anual de operaciones y se basa en la previsión de ingresos.El presupuesto anual ha sido aprobado por la junta de gobierno de la sección.Los gastos administrativos mínimos están especificados y representan como máximo el treinta por ciento (30%) del presupuesto total. |  | La sección supervisa sus resultados en relación con el presupuesto anual al menos una vez por trimestre, y cuando procede revisa el presupuesto. Los gastos administrativos corresponden al mínimo necesario y son conformes a la realidad en comparación con el presupuesto total. Representan el quince por ciento (15%) como máximo del presupuesto total. |  |
| **Sistema de información financiera y elaboración de informes financieros** |  |  |  |  |  |
| 1. La sección lleva contabilidad financiera y elabora informes financieros.
 |  | La sección tiene un sistema de contabilidad financiera.La sección elabora informes financieros. |  | La sección tiene un buen sistema de contabilidad financiera que permite el registro cabal de las transacciones financieras.Los voluntarios y los miembros del personal (según proceda) que se ocupan del tema poseen la competencia necesaria para llevar a cabo todas las tareas relacionadas con contabilidad financiera y elaboración de informes financieros. La sección proporciona como mínimo con periodicidad trimestral y de forma oportuna informes financieros sobre ingresos y gastos, que incluyen los costos de funcionamiento y las actividades, y los presenta al órgano de gobierno pertinente para su aprobación. |  | El sistema financiero de la sección está informatizado e integrado en el de la Sociedad Nacional.La información financiera está bien documentada; se adoptan medidas correctivas en caso de un gasto menor de lo previsto y se informa de manera transparente .Los informes financieros trimestrales incluyen también comparaciones con los presupuestos planificados y las proyecciones para el período siguiente.La información financiera se consolida en los informes sobre las actividades de la sección y se usa como base para el análisis de los gastos financieros con respecto a las actividades ejecutadas y los resultados.  |  |
| **ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA** |
| **Gestión de los registros** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. La sección recopila, almacena y usa la información pertinente.
 |  | La sección mantiene un sistema de archivo muy básico para documentos jurídicos, entre ellos los expedientes de los voluntarios y del personal (según proceda), los registros financieros, los activos, los contratos y los acuerdos |  | La sección emplea un sistema para la gestión de la información, ya sea en documentos en papel o con un sencillo programa informático, para todos los datos y registros pertinentes.Se puede encontrar la información fácilmente.La sección sigue las directrices sobre el almacenamiento de información delicada y confidencial y sobre el acceso a la misma. |  | La sección dispone de un sistema informatizado para la gestión de la información que cubre todas las necesidades y que voluntarios y que miembros del personal (según proceda) con formación adecuada utilizan asiduamente. Se realizan regularmente copias de respaldo actualizadas y se guardan en un lugar seguro.El sistema cubre satisfactoriamente una función fundamental en lo referente a la memoria institucional de la sección, la adquisición de conocimientos y el perfeccionamiento de la labor. |  |
| **Logística** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. La sección observa los procedimientos de la Sociedad Nacional en materia de logística.
 |  | Se comprende los procedimientos pertinentes de la Sociedad Nacional en materia de logística. |  | Se ha establecido y se aplica procedimientos pertinentes en materia de logística. La sección cuenta con un coordinador de logística adecuadamente formado. |  | La sección emplea un sistema informatizado adecuado para la gestión de la logística y comparte los datos con la oficina central. |  |
| **PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y ELABORACIÓN DE INFORMES** |
| **Identificación de las actividades** |  |  |  |  |  |  |
| 1. Metodología de la sección para la identificación de las actividades ordinarias (no se incluye las actividades financiadas con recursos externos).
 |  | Las actividades de la sección se sustentan a veces en una evaluación inicial de las necesidades efectuada con la participación de las comunidades destinatarias y de los beneficiarios. |  | La sección determina y planifica sus actividades con arreglo a la evaluación inicial de las necesidades. Esta incluye consultas con las comunidades destinatarias y los beneficiarios.Las evaluaciones iniciales de las necesidades revelan eventuales vulnerabilidades de grupos específicos de la comunidad.  |  | Las actividades de la sección están precedidas de evaluaciones participativas de las necesidades que sustentan la configuración y la planificación del servicio. En la evaluación de las necesidades se tiene en cuenta el género y la diversidad. Se realiza consultas con las partes locales interesadas pertinentes en cuanto a las necesidades prioritarias de las personas más vulnerables.La vulnerabilidad siempre orienta la selección de las zonas y de las personas beneficiarias.  |  |
| **Planificación, seguimiento y evaluación** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Metodología de la sección para el seguimiento de sus resultados y actividades y la realización de los ajustes consiguientes.
 |  | La sección debate y llega a acuerdos sobre la planificación de sus actividades.La sección ocasionalmente debate sobre los progresos y logros obtenidos a partir de sus actividades. |  | En todos los planes se identifica con claridad a las personas responsables y se establecen los resultados previstos. Estos planes están vinculados con el presupuesto.La sección supervisa de forma sistemática el progreso de todas sus actividades y lo compara con los resultados previstos en los planes.Los datos de seguimiento de las actividades se desglosan por género.En la mayoría de los casos en que el resultado no es el previsto, la sección toma las medidas correctoras adecuadas. En la mayoría de las actividades se comprueba con regularidad la satisfacción de los beneficiarios, y se actúa en consecuencia. Las secciones cumplen con los requisitos de evaluación de la Sociedad Nacional. |  | Todos los planes incluyen indicadores para medir los resultados.La sección supervisa los resultados de todos sus planes de forma sistemática y realiza un seguimiento del progreso en base a indicadores.Los datos de seguimiento de las actividades se desglosan por género y edad. Los datos de seguimiento de actividades se reflejan en los informes pertinentes de la sección.Los datos de seguimiento de actividades se desglosan por edad.Se cuenta con mecanismos para la rendición de cuentas ante los beneficiarios (por ejemplo, para formular reclamaciones o comentarios).Se usa los resultados de las encuestas de satisfacción de los beneficiarios para mejorar la calidad en la prestación de todos los servicios.Los resultados de la evaluación se usa de forma asidua para aprender y mejorar. |  |
| **Elaboración de informes** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Metodología de la sección para la elaboración y la presentación de informes sobre su desempeño.
 |  | La sección rinde informes anuales sobre su desempeño a la oficina central.En los informes se facilitan datos básicos que consisten, esencialmente, en el número de actividades que se han llevado a cabo.Los informes recopilan información básica como las cifras relativas a algunas actividades (por ejemplo, número de beneficiarios, número de voluntarios formados, etc.). |  | La sección rinde, de forma oportuna, informes aprobados por su junta de gobierno a la oficina central de la Sociedad Nacional, conforme con los requisitos de esta.En los informes siempre se incluye:* logros frente a resultados previstos
* resúmenes financieros;
* número de beneficiarios, desglosado por género.
 |  | Se remiten informes a los interesados externos, con arreglo a procedimientos convenidos.Los informes financieros y descriptivos se comparan con el plan y presupuesto y se evalúan en relación a los mismos. En los informes se desglosan los datos de los beneficiarios por edad. |  |
| **Capacidad básica: relaciones y movilización** | La sección invierte en alianzas y diálogos constructivos, oficiales y oficiosos con los interesados, y moviliza los recursos humanos, financieros y materiales necesarios de forma planificada y sostenible. |
| **COMUNICACIÓN INTERNA Y ADOPCIÓN DE DECISIONES** |
| **Difusión de información y adopción de decisiones** |  |  |  |  |  |
| 1. Metodología de la dirección de la sección para evacuar consultas con los miembros, los voluntarios y los miembros del personal (según proceda), difundir información, y para fomentar la participación de esos grupos en la adopción de decisiones.
 |  | La dirección de la sección divulga ocasionalmente información sobre sus actividades a los miembros, los voluntarios y los miembros del personal (según proceda). |  | La dirección de la sección informa con regularidad a los miembros, los voluntarios y los miembros del personal (según proceda) sobre los asuntos de la sección y suele asociarlos a los procesos de planificación y de adopción de decisiones.La sección intercambia información con otra sección (o secciones) de nivel superior o inferior. |  | La dirección de la sección comunica con diligencia a los voluntarios, en particular los jóvenes, los miembros y con el personal (según proceda) la información relativa a sus necesidades. Igualmente, fomenta de forma sistemática su participación en los procesos de planificación y de adopción de decisiones, cuando es pertinente.La sección intercambia información con otras secciones del mismo nivel. |  |
| **RELACIONES EXTERNAS** |
| **Coordinación externa** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Con regularidad, la sección evacúa consultas, colabora y coordina sus actividades con las autoridades locales y demás partes interesadas locales.
 |  | La sección tiene contacto en ocasiones con las autoridades y otras partes interesadas locales. Comprueba ocasionalmente la satisfacción de los interesados con respecto a sus actividades. |  | La sección dialoga ocasionalmente con las autoridades y otras partes interesadas locales sobre sus actividades, prioridades y necesidades humanitarias.En las reuniones de la sección, se verifica y examina periódicamente la satisfacción de las partes interesadas y esta información se utiliza para mejorar el desempeño de la sección. |  | La sección celebra con frecuencia reuniones oficiales y oficiosas con las autoridades y otras partes interesadas locales, para coordinar las prioridades, remediar deficiencias en la prestación de servicios públicos, y determinar el modo y los ámbitos en los que puede aportar un valor añadido.Las partes interesadas participan en la planificación y en la ejecución de todas las intervenciones.  |  |
| **COMUNICACIÓN EXTERNA** |
| **Comunicación externa y diplomacia humanitaria** |  |  |  |  |  |
| 1. La sección promueve su cometido, su misión y sus actividades, y defiende los intereses de los grupos más vulnerables.
 |  | La sección comparte ocasionalmente información sobre sus actividades con algunas partes interesadas (por ejemplo, el público en general, los medios de comunicación, las autoridades locales y otros agentes humanitarios).La sección trata los asuntos que afectan a los grupos vulnerables, cuando así se le solicita. |  | La sección informa con regularidad a las partes interesadas de su labor para el desarrollo y en situaciones de emergencia.Los miembros de la junta de gobierno de la sección invierten esfuerzos para influir en las instancias de decisión locales en defensa de los intereses de los grupos más vulnerables y para favorecer asociaciones. |  | La sección mantiene una comunicación estratégica con las partes interesadas y las mantiene informadas acerca de su misión y sus actividades.La sección busca oportunidades para abogar en favor de los grupos más vulnerables y de la integración de los grupos marginados, destacar los logros de su labor de desarrollo y de socorro en caso de desastre, y acceder a información de suma importancia.Se recurre con regularidad a la sección en calidad de experto local. |  |
| **MOVILIZACIÓN DE RECURSOS** |
| **Participación de la comunidad** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Los beneficiarios y los miembros de la comunidad contribuyen a las actividades de la sección.
 |  | Los beneficiarios y los miembros de la comunidad contribuyen ocasionalmente en la ejecución de actividades con su trabajo y/o tiempo, dinero o suministro de material.En ocasiones se capta como voluntarios a los habitantes de las comunidades beneficiarias, que participan en las actividades de la sección. |  | Los beneficiarios y los miembros de la comunidad contribuyen significativamente a la ejecución de actividades con su trabajo y/o tiempo, dinero o suministro de material.La sección suele asociar a los beneficiarios y a los miembros de la comunidad en la planificación y ejecución de la mayoría de las actividades.Se logra habitualmente la adhesión de habitantes de las comunidades beneficiarias, que participan en la ejecución de las actividades de la sección.Las actividades se conciben de manera que los voluntarios de las comunidades puedan ejecutarlas eficazmente. |  | Los beneficiarios participan directamente en la evaluación inicial de las necesidades y en la planificación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las actividades.Los voluntarios que viven en las comunidades beneficiarias participan en la planificación, la ejecución, la evaluación y el perfeccionamiento de las actividades de la sección.La sección aprecia y facilita su participación constante y esencial.  |  |
| **Diversificación de los recursos movilizados** |  |
| 1. La sección emprende diversas iniciativas de movilización de recursos y recibe apoyo de diversas fuentes.
 |  | La sección ha llevado a cabo recientemente actividades de movilización de recursos.La sección es capaz de obtener recursos en efectivo y en especie, para la financiación de algunos gastos administrativos. |  | Durante los últimos años se ha logrado cierto progreso en las actividades de movilización de recursos.La sección cuenta con un coordinador de movilización de recursos.Se ha logrado la ejecución de al menos dos tipos diferentes de iniciativas de movilización de recursos a nivel local.La sección es capaz de movilizar por sí misma los recursos, en efectivo y en especie, en la cantidad necesaria para financiar los gastos administrativos y una actividad principal.  |  | Durante los últimos años se ha logrado importantes progresos en las actividades de movilización de recursos. Se ha establecido más de tres tipos diferentes de iniciativas de movilización de recursos a nivel local, gracias a los cuales se cubren los gastos administrativos y las actividades de la sección.La sección es capaz de obtener por sí misma más recursos, en efectivo y en especie, en la cantidad necesaria para financiar los gastos administrativos y una actividad principal.La sección comparte con la oficina central y otras secciones información sobre su experiencia en materia de movilización de recursos. |  |
| **Red de colaboración a nivel comunitario** |
| 1. La sección dispone de estructuras locales institucionales en el ámbito comunitario.

Nota: estas estructuras pueden consistir en subsecciones, grupos comunitarios, etc. |  | La sección cuenta con algunas estructuras de apoyo en funcionamiento a nivel local... |  | Existen varias estructuras locales en funcionamiento.La estructura de la sección garantiza una cobertura geográfica amplia; cuando es necesario se crean nuevas estructuras. |  | Un gran número de estructuras participan con dedicación en el inicio y la ejecución de actividades. Se mantienen en funcionamiento mientras son necesarias.La estructura de la sección garantiza, de manera eficaz y oportuna, una cobertura geográfica amplia.La sección sostiene y mejora sus estructuras locales. |  |
| **Capacidad básica: desempeño** | La sección ejecuta diversas actividades sostenibles que las comunidades y otros interesados consideran pertinentes, adecuadas (oportunas y de gran calidad, de conformidad con su cometido) y suficientes. |
| **Sostenibilidad de las actividades** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Medidas de la sección respecto de la sostenibilidad de las actividades de desarrollo a largo plazo y los resultados deseados.

Nota: en este caso NO se consideran las intervenciones de emergencia o de socorro, a menos que se trate de una cuestión crónica, inundaciones anuales, ciclones, etc. |  | La sección planifica de forma ocasional el modo de mantener las actividades durante el tiempo necesario. |  | La sección planifica el modo de mantener la mayoría de actividades durante el tiempo necesario. |  | La sección planifica de forma sistemática el modo de mantener la actividad durante el tiempo necesario, incluso después de que su apoyo finalice.Estos planes incluyen el fortalecimiento de la capacidad de los beneficiarios y las comunidades locales.Cuando cesa el apoyo que brinda la sección, los beneficiarios y las comunidades locales se hacen cargo de las actividades. |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Adaptación a las diferentes necesidades y prioridades** |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Los voluntarios y los miembros del personal (según proceda) están familiarizados con las formas de adaptar las actividades a las diferentes necesidades y prioridades de los beneficiarios.
 |  | Los voluntarios y los miembros del personal (según proceda) de la sección tienen cierta concienciación sobre las cuestiones de género y diversidad. Esta información se usa para configurar algunas actividades de la sección. |  | La sección informa e imparte regularmente formación a los voluntarios y los miembros del personal (según proceda) sobre cuestiones de género y diversidad, en particular, la obligación de respetar normas mínimas. Los voluntarios y los miembros del personal (según proceda) reciben formación sobre las herramientas en sus actividades. |  | Todos los voluntarios y los miembros del personal (según proceda) tienen en cuenta en su ámbito de trabajo las cuestiones de género y diversidad. Se toma medidas para combatir la violencia por motivos de género. |  |
| **Capacidad básica: crecimiento** | La sección logra con éxito *hacer más, hacerlo mejor y lograr más*. |
| **Enseñanzas y adaptación** |  |
| 1. La sección aprende de los cambios en su entorno y se adapta a ellos para lograr un mejor desempeño.
 |  | La sección analiza y documenta ocasionalmente las enseñanzas extraídas de actividades previas.La sección examina sus actividades a solicitud de algún interesado externo o de la oficina central.  |  | La sección recopila información sobre las tendencias en el entorno. Aprovecha la información para adaptarse a los cambios coyunturales.La sección aplica con regularidad las recomendaciones que figuran en los informes destinados a mejorar su desempeño. |   | La sección recopila de forma sistemática la información pertinente para adaptar los procedimientos operativos, los enfoques y las actividades a los cambios coyunturales.Efectúa con regularidad análisis o evaluaciones con el fin de reforzar sus conocimientos. Las recomendaciones se estudian y se aplican para mejorar las prácticas. |  |
| **Solución de conflictos** |  |
| 1. Cauces para abordar las diferencias de opinión y eventuales conflictos en el seno de la sección.
 |  | Por lo general, las diferencias de opiniones se expresan de forma oficiosa. Se realiza esfuerzos ocasionales para resolver los conflictos. A nivel de sección, se posee cierto conocimiento sobre los procedimientos pertinentes para la solución de conflictos aplicados en la Sociedad Nacional. |  | El ambiente de la sección es respetuoso con las diferencias de opinión, y los conflictos se resuelven primordialmente entre las partes implicadas.A nivel de sección, se conoce y se sigue los procedimientos pertinentes para la solución de conflictos aplicados en la Sociedad Nacional. |  | Los conflictos se abordan y se resuelven de una manera sistemática y ágil. |  |
| **Apoyo al crecimiento de la Sociedad Nacional** |  |
| 1. La sección contribuye al crecimiento general de la Sociedad Nacional.
 |  | La sección entiende la necesidad de aportar una contribución a la Sociedad Nacional en general.La sección facilita algún apoyo a las subsecciones.La sección mantiene cierto contacto con las secciones de otras regiones. |  | La sección reacciona positivamente ante las solicitudes de aportaciones para la formulación de políticas y del programa estratégico de la Sociedad Nacional. La sección comparte conocimientos y recursos, siempre que es posible, para apoyar el crecimiento de la Sociedad Nacional y la prestación de servicios.La sección brinda apoyo sistemático a las subsecciones.La sección ha establecido buenas relaciones de trabajo con las secciones de otras regiones.  |  | La sección colabora con dinamismo en la formulación de políticas y del programa estratégico de la Sociedad Nacional.La sección promueve la colaboración dinámica entre las subsecciones.La sección colabora con las demás secciones y proporciona apoyo a secciones de su mismo nivel cuando se le pide. |  |

**Glosario**

|  |  |
| --- | --- |
| **Asamblea general** | Órgano en el que todos los miembros están presentes o representados, y la más alta autoridad rectora de la Sociedad Nacional o de la sección. |
| **Coordinador o coordinadora** | Persona, a menudo voluntaria, que tiene responsabilidades especiales en relación con actividades o programas específicos. |
| **Costos básicos** | Costos esenciales para la existencia y el funcionamiento de las secciones, por ejemplo, costos correspondientes a la organización de la asamblea general o al pago de las facturas por servicios públicos. |
| **Dirigentes** | Según el contexto, a menudo los dirigentes de la sección son el presidente, el tesorero o el jefe de sección. |
| **Estatutos** | Documentos que establecen la base jurídica de la Sociedad Nacional, definen su estructura interna y sus procedimientos, así como sus relaciones con otros agentes, tales como los gobiernos. |
| **Incidencia** | Consecuencia última de una intervención. Por ejemplo, la construcción de letrinas, tendrá como resultado mejores condiciones de salud y como incidencia prevista una población más productiva. |
| **Jefe o jefa de la sección** | Persona responsable de la gestión de los asuntos de la sección. En algunas Sociedades Nacionales se denomina también coordinador o coordinadora de sección. |
| **Miembro** | Persona con participación directa en la Sociedad Nacional, ya que tiene derecho a elegir a los miembros de los órganos de gobiernos, o a ser elegidas para formar parte de estos. Lo habitual es que los miembros paguen cuotas de afiliación. |
| **Miembros del personal de la sección** | La gestión de muchas secciones está en manos de voluntarios, mientras que, en otras, existen empleados asalariados. Por consiguiente, la frase "según proceda" en los atributos que figuran *supra* indica este último caso. |
| **Plan estratégico**  | Documento que guía la orientación general de la Sociedad Nacional, en donde se explica y se justifica los objetivos a largo plazo. Normalmente, el plan estratégico abarca un periodo de cuatro a cinco años. |
| **Política**  | Documento escrito que sustenta, guía y promueve decisiones, medidas y otros aspectos en diversos ámbitos, por ejemplo, las políticas en materia de servicio voluntario, género y juventud. |
| **Sección** | Las secciones, también llamadas filiales, o unidades locales, son subdivisiones estructurales de las Sociedades Nacionales que interactúan con la población local y velan por que la coordinación y la prestación de servicios tenga cobertura geográfica y demográfica. |
| **Voluntario o voluntaria** | Persona motivada por fuerte deseo de ayudar que ofrece su tiempo y servicios a título voluntario a la Sociedad Nacional, sin esperar a cambio ninguna compensación material. |