

Indicadores del fortalecimiento de las capacidades para las Sociedades Nacionales

(Borrador de trabajo)

24/05/05

Principios básicos

1. Principios fundamentales
2. Requisitos para el reconocimiento

Características de las Sociedades Nacionales que funcionan bien

3. Fundamentos legales, estatutos y leyes
4. Integridad
5. Gobierno
6. Liderazgo
7. Gestión
8. Planeamiento
9. Desarrollo de la gestión financiera
10. Desarrollo de recursos financieros
11. Igualdad de oportunidades
12. Desarrollo de la Juventud
13. Desarrollo de las filiales
14. Desarrollo de la base de miembros
15. Desarrollo del voluntariado
16. Desarrollo de la comunidad
17. Principios y valores
18. Salud y atención
19. Preparación para desastres/Intervención en casos de desastre
20. Sensibilización

Principios fundamentales de una Sociedad Nacional que funciona bien

Se entiende que los indicadores se elaboran como parte de un ejercicio global relacionado con las características de las Sociedades Nacionales que funcionan bien. No obstante, se destaca que la elaboración de indicadores específicos para aplicar los principios fundamentales del Movimiento es una práctica delicada, teniendo en cuenta los siguientes aspectos clave:

- § Los indicadores se diseñan con el fin de poner en práctica los objetivos SMART, mientras que los Principios Fundamentales del Movimiento constituyen una fuerza que actúa como motor.
- § El diseño de los indicadores según cada Principio podría reducir el valor integral del conjunto de Principios, dado que un valor específico de los Principios Fundamentales del Movimiento es que fueron concebidos como sistema. De hecho, los Principios Fundamentales no pueden separarse, en su concepción, de los otros, a pesar de que, en diferentes circunstancias, uno podría referirse a un Principio Fundamental determinada como punto de partida.
- § Obtener indicadores sobre los Principios exigiría que los otros componentes y órganos del Movimiento los refrendaran, ya que pertenecen al Movimiento.

(Los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna fueron proclamados por la XX Conferencia Internacional realizada en Viena, del 2 al 9 de octubre de 1965.)

Resultado esperado: Las Sociedades Nacionales adhieren a los Principios Fundamentales del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Principios Fundamentales

1. Humanidad

El Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.

2. Imparcialidad

No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

3. Neutralidad

Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso o ideológico.

4. Independencia

El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.

5. Voluntariado

Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter totalmente desinteresado.

6. Unidad

En cada país sólo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, que debe ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.

7. Universalidad

El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

Indicadores clave de progreso

- Los 7 Principios Fundamentales se conocen y comprenden
- Los 7 Principios Fundamentales están integrados en todas las actividades de la Sociedad Nacional
- Los 7 Principios Fundamentales se verifican en las encuestas que realiza la Sociedad Nacional

Indicadores de los requisitos para reconocer una Sociedad Nacional que funciona bien

Resultado esperado: La SN todavía cumple con las condiciones para ser miembro en calidad de Sociedad Nacional.

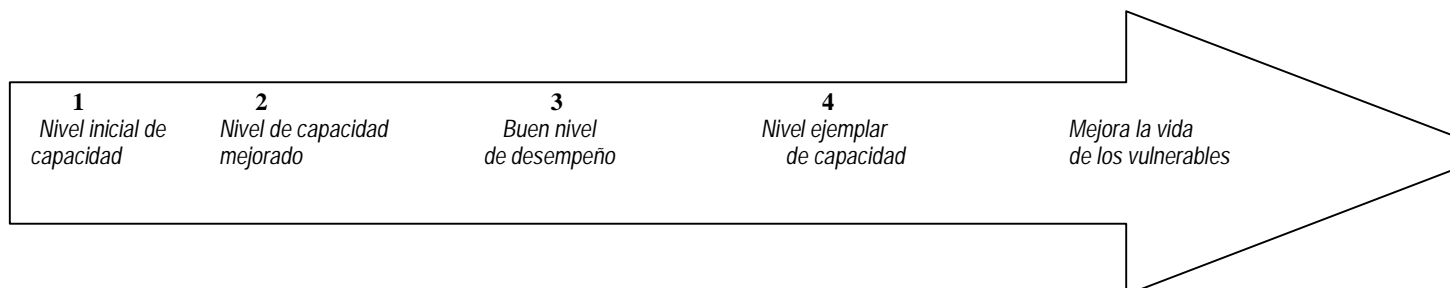
Los estatutos del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, adoptados por la XV Conferencia Internacional de la Cruz Roja celebrada en Ginebra en octubre de 1986 indican que para ser reconocida como Sociedad Nacional según los términos estipulados en el Artículo 5, inciso 2 b), la Sociedad debe cumplir con las condiciones que se describen a continuación:

Diez requisitos

1. Estar constituida en el territorio de un país independiente, en el que esté vigente la Convención de Ginebra para el Mejoramiento de la suerte de los heridos y enfermos de los ejércitos en campaña.
2. Ser la única Sociedad Nacional de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja de dicho país y estar regida por un organismo central que por sí solo debe tener la capacidad de representarla en sus tratativas con otros componentes del Movimiento.
3. Estar debidamente reconocida por el gobierno legal de su país, sobre la base de las convenciones de Ginebra y la legislación vigente, como un organismo de socorro humanitario voluntario, soporte de las autoridades públicas.
4. Ser autónoma, lo que le permite funcionar conforme a los Principios Fundamentales del Movimiento.
5. Utilizar el nombre y el emblema de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja según lo indican las Convenciones de Ginebra.
6. Tener una organización tal que le permita desempeñar las tareas estipuladas en sus propios estatutos, incluida la preparación en tiempos de paz para las tareas estatutarias en caso de conflicto armado.
7. Desempeñar sus actividades en todo el territorio del país.
8. Reclutar miembros voluntarios y contratar personal sin distinción de raza, sexo, clase social, credo u opinión política.
9. Adherir a los estatutos vigentes, compartir el espíritu de camaradería que une a los componentes del Movimiento y colaborar con ellos.
10. Respetar los Principios Fundamentales del Movimiento y regir su trabajo de acuerdo con los principios del derecho internacional humanitario.

Indicadores clave de progreso

- La Comisión Conjunta del CICR/ Federación Internacional respecto de los Estatutos de las SN Estatutos una vez al año confirma que la SN sigue cumpliendo con los requisitos para ser reconocida como Sociedad Nacional.
- La SN tiene un plan de acción anual que garantiza que siempre se cumpla con los requisitos.



1		INDICADOR: La visión y la misión de la SN han sido aprobadas por la Junta de Gobierno y están incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo			
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN</i> Nivel actual: Plazo

		<i>mejorado</i>			<i>para llegar al próximo nivel</i>
A	Estatutos vigentes que confirman la autonomía, lo que permite que la SN funcione conforme a los Principios Fundamentales del Mov.	Los Estatutos se actualizan cada 10 años aplicando el documento "Pautas para los Estatutos de las SN", elaborado por la Federación, en conformidad con la solicitud de la Junta de Gobierno de la Federación	Los Estatutos se conocen y son utilizados en las filiales y en el ámbito nacional	Los Estatutos se actualizan cada 10 años y se eleva una versión preliminar para su aprobación a la Comisión Conjunta sobre los Estatutos conforme a la decisión de la Junta de Gobierno de la Federación	
B	No hay Misión o Visión que demuestre la manera en la que funciona una SN conforme a los Principios Fundamentales del Mov.	-La Misión/visión existen pero no se conocen. -La SN con frecuencia eleva el estándar de las medidas de fácil verificación, con el fin de demostrar el excelente nivel de desempeño del personal, la Junta de Gobierno y los voluntarios. <i>Fuentes:</i> auditoría (interna y externa)	La Visión/misión se conocen pero no están totalmente incluidas en la planificación/ programas	-El personal/ voluntarios tienen una clara actitud de responsabilidad por su tarea - La Visión/misión se conocen por completo. - Sirve de guía para todo el proceso de planificación -La visión y misión de la SN juegan un papel cada vez más importante y guían sus acciones.	
C	Los líderes de las áreas de gobierno y gestión de la SN conocen y comprenden los 7 Principios Fundamentales	Los 7 Principios Fundamentales están incluidos en todos los documentos escritos producidos por la SN en todos los niveles, y se llevan a cabo actividades de difusión con regularidad para todos los miembros internos, el personal y los voluntarios.	Los 7 Principios Fundamentales se difunden con regularidad al público externo y están integrados en los programas y campañas de sensibilización	Se verifica el cumplimiento de los 7 Principios Fundamentales en las encuestas de la SN Los programas son evaluados para verificar su adhesión a los 7 Principios Fundamentales	

2	INDICADOR: La SN demuestra independencia de acción en su respuesta a las necesidades humanitarias.				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	Independencia limitada o nula respecto de la acción humanitaria, debido a que la SN está alineada con las autoridades y estructuras gubernamentales / oficiales.	La presencia de un documento legal de la SN (Ley o Decreto de reconocimiento de la Cruz Roja/Media Luna Roja), que garantiza el reconocimiento y confirma la independencia de acción.	La SN ha desarrollado una exitosa campaña de sensibilización respecto de la Ley de Reconocimiento de la Cruz Roja/Media Luna Roja, que se adopta en el país usando la Ley Modelo promovida por el Movimiento.	-Los beneficiarios y el público en general perciben a la SN como un actor independiente (encuesta de opinión pública) -La SN posee mecanismos para que la Asamblea General y la Junta de Gobierno auditen su independencia de acción.	
	La SN está reconocida en la legislación nacional como un organismo de socorro voluntario, soporte de las autoridades públicas en lo que	-Cumple un papel auxiliar, confirmado en los documentos de fundamentación legal tales como los Estatutos de la SN y la legislación de la Cruz Roja/ Media Luna Roja	-Cumple un papel auxiliar, reconocido por el gobierno y los asociados externos	-Cumple un papel auxiliar, reconocido por los organismos públicos y la sociedad civil	

	respecta a las actividades humanitarias.				
B	Participación de las autoridades gubernamentales en el funcionamiento de la SN (designación de puestos clave de gobierno y gestión, etc.)	-Los Estatutos confirman la independencia de las actividades de la SN y limitan la influencia externa o política -La SN se fija metas a fin de garantizar cada vez más su independencia de influencias externas.	-La SN tiene políticas y procedimientos claros con el fin de evitar la interferencia externa: Código de Conducta para los miembros, directrices para el perfil de los candidatos que se presentan a las elecciones internas, etc.	-El código de ética y las reglamentaciones internas limitan la influencia externa.	
C	La SN depende por completo de los ingresos del gobierno, lo que deriva en la participación de las autoridades gubernamentales en la planificación, monitoreo y supervisión de programas.	-La SN recibe menos de X porcentaje de los ingresos del gobierno, las SNP y otra única fuente de ingresos (por ejemplo, menos de 50%) -La SN se fija como meta renunciar a la dependencia de cualquier agente/ fuente externa y a trabajar para que con el tiempo pueda lograr este objetivo.	-La SN recibe menos de X porcentaje de los ingresos del gobierno, las SNP y otra única fuente de ingresos (por ejemplo, menos de 25%)	-La SN recibe menos de X porcentaje de los ingresos del gobierno, las SNP y otra única fuente de ingresos (por ejemplo, menos de 10%)	

Indicadores sobre Fundamentos legales, estatutos y leyes en una Sociedad Nacional que funciona bien

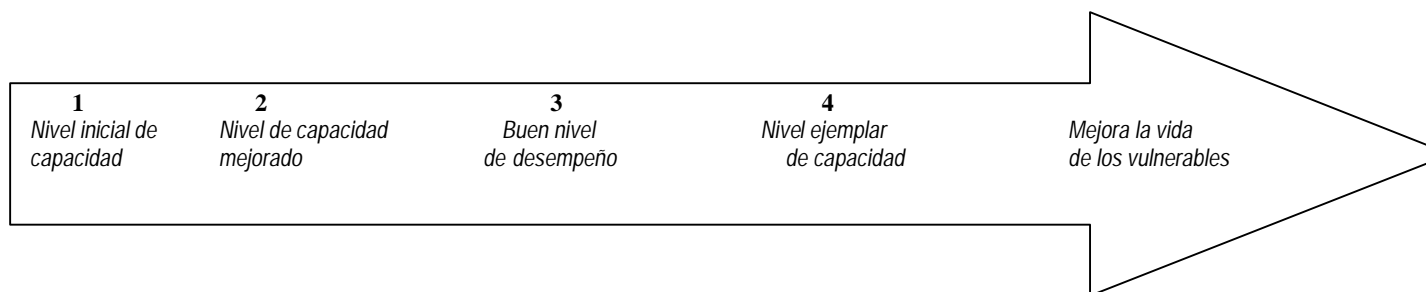
Resultado esperado: La SN protege su independencia de acción, el papel auxiliar para con las autoridades públicas y el uso del emblema. (Reconocimiento y emblema)

Objetivos e Indicadores clave de éxito:

1. La SN demuestra independencia de acción en su respuesta a las necesidades humanitarias
 - La SN tiene documentación legal de reconocimiento en la que se confirma su independencia de acción
 - La SN es considerada un actor independiente por los beneficiarios, los asociados y el público
2. La SN actúa como auxiliar de las autoridades gubernamentales en su respuesta a las necesidades humanitarias y es respetada como tal
 - El papel auxiliar que cumple la SN para con el gobierno está claramente definido en la documentación legal de reconocimiento
 - El Gobierno, los asociados externos y la sociedad civil reconocen el papel auxiliar de la SN.
3. El emblema goza de la protección de la legislación nacional
 - Las leyes y reglamentaciones sobre la protección y el uso del emblema han sido aprobadas por las autoridades nacionales (y son revisadas cada 20 años)
 - La SN se maneja con procedimientos y realiza acciones de seguimiento en caso del uso indebido del emblema
4. El emblema es respetado por las autoridades y el público
 - Las partes interesadas (el gobierno, el público y los voluntarios) comprenden claramente el emblema y su uso (encuesta de opinión pública)
 - No se registran violaciones al uso del emblema
5. Hay sólo una SN en el territorio o país
 - La SN tiene la condición jurídica de ser la única SN de la Cruz Roja aceptada por la legislación nacional
6. La SN cumple con todos los tratados internacionales pertinentes y las leyes y reglamentaciones nacionales
 - La Junta de Gobierno anualmente revisa el cumplimiento de la ley por parte de la SN

Indicadores clave de progreso

1. Todos los documentos legales son aprobados por la Comisión Conjunta
2. Los Estatutos de la SN limitan la influencia externa o política
3. Las políticas y los procedimientos internos relacionados con la independencia de acción, el papel auxiliar que cumple la SN, el emblema y otras cuestiones legales han sido aprobados por la Junta de Gobierno
4. El plan de acción anual de la SN comprende objetivos y actividades relacionadas con la independencia de acción, el papel auxiliar que cumple y el emblema
5. La SN tiene políticas y procedimientos claros con el fin de limitar la interferencia externa, y mecanismos para que la Asamblea General y la Junta de Gobierno realicen la auditoría de la independencia de acción
6. La SN se fija como meta renunciar a la dependencia de cualquier agente/ fuente externa y a trabajar para que con el tiempo pueda lograr este objetivo.
7. La SN cuenta con una estrategia y un plan de acción para la difusión y el uso del emblema
8. La SN cuenta con mecanismos para proteger y garantizar el uso correcto del emblema
9. La SN brinda capacitación a intervalos regulares al personal y los voluntarios sobre el emblema y su uso



1.	INDICADOR: Sólo hay una SN en el territorio/país				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN</i> Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel
A	Estar debidamente reconocida por el gobierno legal de su país, sobre la base de las convenciones de Ginebra	La SN tiene la condición jurídica de ser la única SN de la Cruz Roja aceptada por la legislación nacional	Adherir a los Estatutos vigentes de la Federación y del Movimiento de la Cruz Roja/ Media Luna Roja para cumplir con las obligaciones estatutarias de toda SN	Ser un miembro activo del Movimiento y compartir la camaradería que une a los componentes del Mov. y colaborar con ellos siguiendo las directivas y las acciones estratégicas establecidas para las SN en el documento "Estrategias para el Movimiento".	

2.	INDICADOR: El emblema está protegido en la legislación nacional y la SN promueve su uso correcto.				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN</i> Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel
A	No existe un fundamento legal claro que proteja el uso del emblema de la Cruz Roja/Media Luna Roja de acuerdo con las Convenciones de Ginebra	- En consulta con el CICR, el uso del emblema está claramente estipulado en los Estatutos/ reglamentaciones de la SN - Periódicamente la SN brinda orientación y capacitación al personal y los voluntarios sobre el emblema y su uso	-Las leyes y reglamentaciones sobre el uso del emblema de la Cruz Roja/ Media Luna Roja han sido aprobados por el Parlamento, las autoridades gubernamentales o el ministerio competente. La legislación sobre el emblema se revisa (cada 20 años) - La SN cuenta con una estrategia/plan de acción sobre la difusión y uso del emblema	- Las partes interesadas (el gobierno, el público y los voluntarios) entienden claramente la importancia del emblema y su uso (encuesta de opinión pública) - La SN dispone de procedimientos a seguir en caso del uso indebido del emblema y puede castigar las violaciones al emblema (sanciones)	

**Indicadores de Integridad
en una Sociedad Nacional que funciona bien**

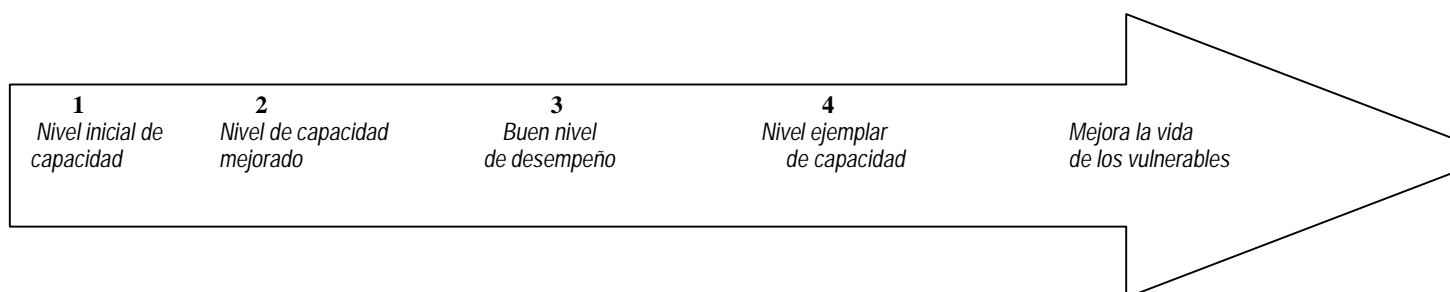
Resultado esperado: La SN demuestra su responsabilidad de mantener el nivel y la calidad de servicio, así como el uso eficaz y efectivo de los recursos, y de llevar a cabo las acciones necesarios para enfrentar cualquier desviación al respecto ante las partes interesadas y ante otras SN.

Objetivos y estrategias clave e indicadores clave de éxito

1. La Junta de Gobierno de la SN garantiza la integridad de la SN y protege los intereses de todas las SN y del Movimiento por medio de su rápido accionar en caso de que se plantee una cuestión de integridad, y de poner en práctica recomendaciones emanadas de la Comisión Conjunta del CICR/ Federación sobre los Estatutos de la SN
 - Las cuestiones de integridad siguen abiertos a debate luego de 6 meses
2. La Junta de Gobierno de la SN obtiene “la voluntad y la capacidad de actuar en pos de sus objetivos, en plena conformidad con los Principios Fundamentales del Movimiento” (1) en temas tales como:
 - a. La no violación de los Principios Fundamentales
 - b. La no interferencia gubernamental, política y administrativa en cuestiones de la SN relacionadas con el control del gobierno, designaciones en puestos clave en la SN, la independencia financiera y las alianzas políticas
 - c. Los Estatutos reflejan adecuadamente los Principios Fundamentales de la SN
 - d. Cuestiones relacionadas con el desempeño de los líderes de la SN, y con la gestión financiera
 - e. La integridad de las personas en la SN, relacionada con el uso de recursos y la autoridad
 - f. La SN tiene integridad operativa, relacionada con la manera en la que la SN lleva a cabo sus actividades tanto en el ámbito nacional como internacional
 - Revisión anual de la Junta de Gobierno

Indicadores clave de progreso

1. Políticas y procedimientos internos para proteger la integridad, aprobados por la Junta de Gobierno
2. Participación en una auto evaluación sistemática de la SN sobre la base de las Condiciones para el Reconocimiento, los Estatutos del Movimiento, y las Características de las Sociedades Nacionales que funcionan bien
3. Búsqueda de apoyo de otras SN, la Federación y el CICR para enfrentar las cuestiones de integridad , en especial en la etapa inicial de los problemas
4. La SN funciona bien en cuanto a gobierno, gestión, imagen pública, finanzas, recaudación de fondos, voluntarios, y la prestación de servicios, conforme a las Características de las Sociedades Nacionales que funcionan bien (ver otros indicadores)
5. Un Código de Conducta aplicable a la Junta de Gobierno, el personal y los voluntarios, elaborado, adoptado y regido por la Junta de Gobierno, que incluye cláusulas para evitar conflictos de interés, el nepotismo y el beneficio económico personal
6. La Junta de Gobierno, el personal y los voluntarios reciben capacitación sobre el tema de integridad y firman el Código de Conducta
7. La SN implementa un sistema para alentar la presentación de informes sobre posibles violaciones a la integridad, mantiene un registro de dichos informes, y actúa con celeridad al respecto
8. La SN implementa un sistema de protección para las personas que denuncian posibles violaciones a la integridad



1.	INDICADOR: La Junta de Gobierno realiza las acciones necesarias para mantener la buena imagen, integridad y confiabilidad de la transparencia del accionar de la SN			
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>
				<i>Su auto evaluación de la SN</i>

		<i>mejorado</i>			<i>Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	La Junta Nacional de Gobierno y el área de gestión no hacen nada para definir las cuestiones de integridad	-La SN difunde las cuestiones y las directrices y de procedimientos de integridad para identificar y encarar las cuestiones de integridad en el ámbito de gobierno y de gestión	-La SN cuenta con un sistema de gestión de integridad y un plan de revisión (fuerza de tareas de gestión + sistema de auditoría + sistema de investigación + grupo de trabajo de la Junta de Gobierno) -La SN tiene pocas cuestiones de integridad por resolver -La SN cuenta con planes de comunicación	- La SN cuenta con un sistema de gestión de integridad - La SN no tiene cuestiones de integridad sin resolver luego de 12 meses - Los casos reales de integridad se utilizan como casos de estudio con fines educativos, para revisar y actualizar las normas y políticas de integridad -La Junta de Gobierno anualmente realiza una revisión del cumplimiento por parte de la SN de cuestiones legales y reglamentarias	
B	No hay Código de Conducta en la SN para difundir las directrices de integridad, que puedan firmar el personal, los voluntarios y los miembros	-Código de Conducta redactado y aprobado -El Código incluye cláusulas de adhesión a los Principios Fundamentales, para evitar los conflictos de intereses y beneficio económico personal	-Código de Conducta incluido en la capacitación + inducción para todas las categorías de voluntarios, personal, y miembros -Voluntarios + personal + Junta de Gobierno firman el Código de Conducta	-Sistema para encarar y resolver las violaciones que se informan	
C	Baja credibilidad de la SN en relación con la percepción de transparencia e integridad por parte del público, el gobierno y las ONG	-La SN es respetada pero tiene un perfil bajo (poca cobertura en los medios, es un asociado limitado) Pocos voluntarios	- Un alto perfil público pero no se comprende del todo el papel real que le compete - La persona responsable de las relaciones públicas es parte del personal - Existe un plan de relaciones públicas para aumentar la exposición pública y la credibilidad con las partes interesadas externas	- La SN es un asociado atractivo (p. ej. ha aumentado el apoyo del personal/voluntarios, el gobierno, las organizaciones, los donantes, la cobertura en los medios) - Se acude a la SN en busca de consejo + se la aprecia públicamente como un defensor creíble	
E	Ni el gobierno ni la gestión tratan de evaluar la opinión del público o las instituciones sobre la credibilidad de la SN	Algunas consultas con las partes interesadas durante EVC y cierta planificación de programas para medir la opinión externa	- Encuestas de opinión esporádicas que derivan en planes de acción tendientes a aumentar la credibilidad a través de una mayor transparencia y de nuevos sistemas (p. ej. la publicación de las cuentas, la memoria y balance, una auditoría externa, etc.)	-La SN realiza periódicamente encuestas formales de satisfacción y sobre su imagen pública (cada 2 años?) - Aumenta el nivel espontáneo de sensibilización hacia la SN en comparación con otras ONG, entre determinados públicos seleccionados	

Indicadores de Gobierno en una Sociedad Nacional que funciona bien

Resultado esperado: El gobierno de la SN sirve de orientación y guía, aprueba políticas y estrategias, controla al personal, garantiza la confiabilidad y colabora con la Sociedad Nacional.

Objetivos clave e indicadores clave de éxito

- La Junta de Gobierno ejerce en forma responsable su papel, claramente delineado y exclusivo, y su responsabilidad ante los miembros, los beneficiarios, los donantes, las autoridades y el público, lo que refleja las directrices de la Federación
- Los estatutos establecen el papel del gobierno, claramente delineado, y su responsabilidad, áreas que están netamente separadas de la unidad de gestión
- No hay personal pago de las filiales o la SN que sirva en la Junta de Gobierno de la SN

- Los diferentes miembros de la Junta de Gobierno son independientes y activos, y están siempre informados
- Los estatutos establecen responsabilidades bien definidas para la Junta de Gobierno y sus miembros
- Los estatutos establecen criterios de membresía para los miembros de la Junta de Gobierno
- La Asamblea General crea una comisión de elecciones independiente para garantizar la transparencia en las elecciones
- La Junta de Gobierno o los estatutos definen los límites de algunos períodos, de edad y los requisitos de asistencia
- Los miembros de la Junta de Gobierno colaboran activamente en la recaudación de fondos, y en las actividades de sensibilización y establecimiento de redes de contactos

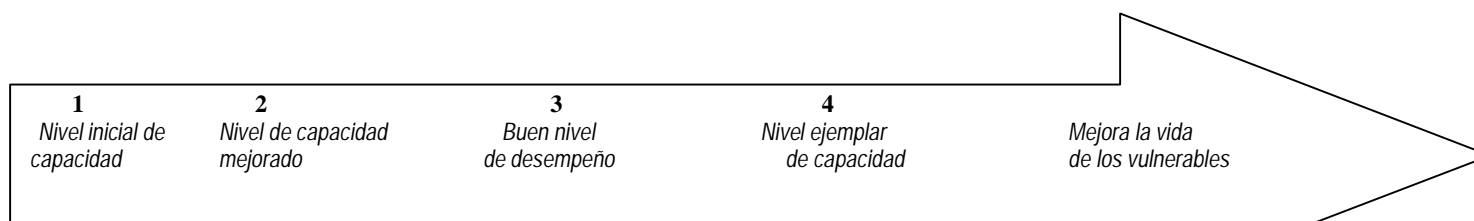
- La Junta de Gobierno se ocupa de sus responsabilidades específicas a fin de garantizar la confiabilidad
- La Junta de Gobierno designa al CEO y periódicamente analiza su desempeño y establece nuevos objetivos para el año entrante
- La Junta de Gobierno aprueba políticas, planes estratégicos y el sistema de gestión financiera
- La Junta de Gobierno aprueba el presupuesto anual, el plan anual y los requisitos de elaboración y presentación de informes
- La Junta de Gobierno o la Asamblea General designan auditores financieros independientes y analizan anualmente las cuentas auditadas
- La Junta de Gobierno lleva a cabo una revisión periódica del cumplimiento legal y reglamentario por parte de la SN

- La Junta de Gobierno asegura el mantenimiento de una buena imagen, de integridad y de transparencia
- La Junta de Gobierno periódicamente analiza los planes y la política de gestión de integridad de la SN, así como los incidentes que se hayan producido
- La SN cuenta con un equipo de tareas de gestión de integridad, un sistema de auditoría de la integridad, un sistema de investigación, y un grupo de trabajo que pertenece a la Junta de Gobierno
- La política de la SN comprende un Código de Conducta con cláusulas que prohíben explícitamente los conflictos de intereses

- La Junta de Gobierno analiza los programas para verificar su pertinencia, efectividad y eficacia
- La Junta de Gobierno analiza las evaluaciones de los programas y garantiza que se cuente con un sistemas de monitoreo

Indicadores clave de progreso

1. Las políticas de la SN remiten a las directrices de la Federación y definen mandatos, roles, responsabilidades y obligaciones de todos los miembros de la Federación.
2. La Junta de Gobierno trabaja conforme a los estatutos y políticas, y los revisa según se producen cambios en el entorno interno y externo.
3. La Junta de Gobierno periódicamente lleva a cabo una auto-evaluación de su labor (p. ej., cada cuatro años)
4. Los miembros de la Junta de Gobierno reciben orientación acerca del funcionamiento del Movimiento y las políticas de la SN.
5. Periódicamente se elevan informes a la Junta de Gobierno (cada mes, cada trimestre, cada año)
6. La Junta de Gobierno cuenta con comisiones que trabajan activamente en programas, políticas, recaudación de fondos, etc.
7. La Junta de Gobierno cuenta con una sistema para proteger a las personas que informan acerca de violaciones a la integridad.



1.	INDICADOR: La SN tiene funciones claras y definidas, hay separación de responsabilidades entre gobierno y gestión con una clara interacción entre la oficina central y las filiales				
	Nivel inicial de capacidad	Nivel de capacidad mejorado	Buen nivel de desempeño	Nivel ejemplar de capacidad	Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel
A	La SN cuenta con una Constitución vetusta en la que no están separados los roles del gobierno y de gestión	-Separación en los estatutos (separación técnica) de acuerdo con las recomendaciones de la "Orientaciones para los Estatutos de las SN" que definen con claridad los roles y la responsabilidad de los diferentes órganos de gobierno y de gestión.	- Separación funcional con un gobierno independiente, informado y activo (reuniones periódicas, actas) -No hay personal pago de la filial o SN en la Junta de Gobiernos - El personal y los voluntarios están informados y se los instruye adecuadamente sobre la definición de roles y responsabilidades - La Junta de Gobierno utiliza parámetros para una auto evaluación, tales como la lista de verificación de las "Directrices del Gobierno"	-Los mandatos aclaran o separan los roles y responsabilidades La SN adhiere a todas las directrices del gobierno de la Federación Fuentes de verificación: - Estatutos/reglas y reglamentaciones - Planes para gob+ gestión - Actas de las reuniones - Descripciones de puesto - Reuniones periódicas, siempre con quórum e informes de amplia circulación -Junta de Gobierno que se auto supervisa respecto de problemas de cumplimiento que se informan a la Asamblea General	
B	El Gobierno ejecuta funciones de gestión	-La Junta de Gobierno designa al Director General/Secretario General como jefe de gestión, que informa sobre las actividades y los gastos - La Junta de Gobierno aprueba el presupuesto anual, los planes operativos y analiza los gastos -La Junta de Gobierno aprueba el sistema de gestión financiera a fin de garantizar la transparencia, la integridad y la confiabilidad	- Las obligaciones de los miembros de la Junta de Gobierno se cumplen conforme a los estatutos (aprobaciones estratégicas, revisiones de desempeño ...) - Todos los miembros de la Junta de Gobierno tienen responsabilidades claras y bien definidas, en forma colectiva e individual -La Junta de Gobierno anualmente revisa y determina los objetivos para el Director General	- La Junta de Gobierno designa auditores y revisa las cuentas auditadas - Se elabora + revisa el plan de trabajo de la Junta de Gobierno. -La Junta de Gobierno realiza una auto evaluación de su desempeño cada 3 años (usando como mínimo el parámetro de la lista de verificación de las "Directrices Gobierno") -La Junta de Gobierno colabora activamente con la recaudación de fondos, las actividades de sensibilización y el establecimiento de redes de contactos -La Junta de Gobierno define algunos límites de	

				tiempo en el cargo, límites de edad y requisitos de asistencia	
C	La estructura de la filial, y los mecanismos y criterios para la creación y disolución de las filiales en todos los niveles no están claramente definidos en los Estatutos de la SN	-Desarrollo oportunista de las filiales. ¿Se cubre el 25% del territorio? - El establecimiento de una filial no se realiza de manera sistemática, y no está basado en satisfacer las necesidades de los más vulnerables (es decir, no están ubicadas en las áreas vulnerables)	-La SN define la estructura, el número y el sistema de cobertura para la red de filiales deseada en los Estatutos (según el nivel de vulnerabilidad, la población y la distribución) ¿Se cubre el 50% del territorio?	-La SN llega a todas las comunidades con población vulnerable <ul style="list-style-type: none"> • -% de las actividades continúan aun cuando decae o se termina el apoyo externo 	
D	No existe un sistema de gestión de la filial o un mecanismo para elevar informes a la Oficina Central	Los Estatutos definen niveles de presentación de informes y sistemas entre los diferentes niveles de las filiales - se practica en algunos niveles - La Junta de Gobierno delega responsabilidad en el área de gestión -Los comités de la Junta de Gobierno determinan objetivos para sí mismos.	-El sistema de gestión y capacitación de la filial puesto en práctica -Las tareas respectivas están bien definidas -Se cumple con los estatutos y el sistema de supervisión -Los comités de la Junta de Gobierno participan activamente en la revisión de políticas y desempeño	Todo el personal de la filial, los voluntarios y los miembros reciben orientación sobre el papel y el mandato de la filial e informan sobre su trabajo a los niveles superiores -Alto nivel de confianza entre gobierno/gestión -Funciones complementarias	

Indicadores de Liderazgo en una Sociedad Nacional que funciona bien

Resultado esperado: La SN demuestra un claro compromiso con las características de una Sociedad Nacional que funciona bien y la voluntad de moverse en esa dirección, como prioridad de liderazgo.

Objetivos y estrategias clave e indicadores clave de éxito

1. La SN tiene una visión y una estrategia claras, basadas en los Principios y en el papel que le compete, que está definido y es reconocido de manera legal
 - El documento de estrategia de la SN incluye el enunciado de la visión, aprobada por la Junta de Gobierno, ampliamente conocida, comprendida y aceptada por una gran cantidad de voluntarios y personal
 - La estrategia de la SN constituye la base para la planificación de la SN, y todos los planes la mencionan
2. Se conoce a la SN por su confiabilidad y honestidad en cuanto a personas y programas
 - Los voluntarios y el personal claramente muestran respeto por los líderes; hay muy poca evidencia interna o externa de que no se apliquen o se apliquen mal las políticas y prácticas de recursos humanos en la organización
 - Se demuestra atención y respeto hacia la gestión de los recursos físicos y financieros de la SN, lo que se comprueba externamente
3. El mundo externo reconoce las operaciones y programas de la SN por su calidad, y también los reconocen los grupos de personas vulnerables que reciben ayuda
 - El apoyo a los programas es continuo y crece con el tiempo, y los informes de evaluación reflejan positivamente el trabajo realizado.
 - Existe una clara prioridad de alinear el trabajo con los recursos disponibles, sobre la base de las decisiones que se toman a partir de un proceso de consulta continua en la SN
4. Los programas y el desempeño de la SN son bien conocidos tanto dentro como fuera de la organización
 - La comunicación en los mensajes internos es abierta, honesta y se recibe de manera positiva
 - Las comunicaciones de la SN a los voluntarios y al público en general respecto de la memoria anual son simples, transparentes, honestas y directas
5. La SN asume una postura sobre la base de los Principios y de las necesidades de los más vulnerables, aun en circunstancia controvertidas e incómodas
 - Los miembros y las fuentes externas pueden informar acerca de situaciones en las que la SN estuvo dispuesta a 'ponerse de pie' y defender los Principios y a aquellos que necesitan su apoyo y servicios, sea morales o físicos

Indicadores clave de progreso

1. La SN utiliza procesos repetitivos para producir el enunciado de su visión y elaborar directivas estratégicas de amplio alcance
2. Se redactan la Memoria y los estados contables auditados, y se los pone a disposición del público externo
3. Los programas se basan en normas nacionales e internacionales y funcionan mediante un proceso lógico que va desde la evaluación de necesidades a la puesta en práctica a la evaluación
4. La SN anuncia su postura respecto de cuestiones sobre las informan que las autoridades y que con frecuencia sirven de base para el accionar de las autoridades
5. La cantidad de miembros crece y sirve como indicador de una organización que brinda importantes servicios a través de una respetada fuerza de trabajo compuesta de voluntarios y personal



1.	INDICADOR: Responsabilidad: Los líderes son responsables ante las comunidades, los donantes, las partes interesadas y los otros componentes del Movimiento de la Cruz Roja/Media Luna Roja por el acceso que estos tengan a la Junta de Gobierno (Directrices del gobierno)*				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	No hay participación interna de los diferentes grupos interesados (voluntarios, personal y miembros) en los procesos de planificación y supervisión en la SN	Cierto nivel de participación en los procesos de planificación de algunos programas en diferentes niveles	-La Asamblea General crea un comité independiente de auditoría, con roles y responsabilidades bien definidas	-La SN tiene amplia participación en los diferentes procesos, incluida la participación de las personas vulnerables en la planificación y diseño de y programas, y los procesos de supervisión -La SN comparte los informes sobre las actividades / resultados - Auditoría externa	
B	No hay un sistema de responsabilidad público que se manifieste a través de informes periódicos o de la publicación de las cuentas auditadas anualmente	-La SN pone a disposición del público los informes sobre actividades	- La SN pone a disposición del público los informes sobre actividades + financieros	- La SN pone a disposición del público los resultados de la auditoría financiera externa - Publicación (transparencia) de la Memoria y los estados contables	

2.	INDICADOR: Lo líderes promueven un nuevo liderazgo participativo, los líderes de la SN tienen práctica en hacer participar a los grupos interesados de todos los niveles en un proceso participativo de toma de decisiones.				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	No existen mecanismos de consulta ni de toma decisiones participativa en la SN	- Capacitación sobre liderazgo es <i>ad hoc</i> -Los programas dan autonomía a las comunidades y buscan obtener comentarios	- Plan de desarrollo de la capacitación para el liderazgo en el ámbito de la SN y las filiales	-Capacitación en, y acceso a las "Directrices del Gobierno" que se utilizan para generar y supervisar las conductas de liderazgo que funcionan bien	
B	Falta de inclusión de los miembros, voluntarios y personal en los foros de toma de decisiones	-Habrá procedimientos y directrices claros para los miembros, los voluntarios y el personal en el proceso participativo de toma de decisiones.	-Todos los grupos interesados comprenden y utilizan las directrices	-Numerosas ideas nuevas para fortalecer los servicios de la SN, que da como resultado mejores mecanismos de consulta. -Los voluntarios y el personal de la SN participan en la toma de decisiones a través de procesos locales, regionales y nacionales	

3.	INDICADOR: El liderazgo SN asume la tarea de planificar, supervisar y adaptarse para fortalecer a la SN y mejorar los servicios que se brindan a las personas vulnerables.				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>

A	No se ha compilado ni analizado información de referencia para evaluar la pertinencia de los servicios que se brindan según las necesidades externas (y nuevas)	-El liderazgo de la SN cuenta con un sistema de auto evaluación y de información de referencia sobre la estructura y los servicios relacionados con las tendencias en vulnerabilidad	- El liderazgo de la SN tiene una función claramente definida de analizar y formular recomendaciones al liderazgo (auditoría de la organización).	-El liderazgo utiliza información y análisis de referencia periódicamente para fortalecer los servicios y estructuras a fin de mejorar los servicios que se brindan a las personas vulnerables (medibles en relación con la base de referencia)	
B	No se realiza la evaluación de la vulnerabilidad en ningún nivel y se desconocen la EVC de la Federación y otras herramientas	Se brinda capacitación al personal y a los voluntarios en EVC, lo que deriva en ejercicios de vulnerabilidad e nivel de la filial para identificar a los grupos, nuevos y emergentes, de personas vulnerables	-La SN identifica sus prioridades en las poblaciones vulnerables, los servicios y los fondos necesarios en el ámbito nacional y local y brinda nuevos servicios de ser necesario	- La SN identifica sus prioridades en las poblaciones vulnerables, los servicios y los fondos necesarios en el ámbito internacional y, además, pone en práctica claras estrategias de sustentabilidad para aumentar la sustentabilidad local de los programas a largo plazo	
C	La SN no cuenta con un Plan nacional estratégico para el desarrollo de programas a largo plazo	-La SN completa el Plan de Desarrollo de la SN -La SN se concentra en la puesta en práctica de programas para donantes internacionales Las filiales participan en el proceso de Planificación Estratégica Nacional	- La SN se concentra en ser más auto suficiente para responder a las necesidades nacionales -La SN incluye la mayor parte de los componentes clave de la planificación estratégica en su propio proceso de planificación, especialmente relacionado con una visión, misión y estrategias a motivadoras	-La SN logra una planificación a escala nacional en el ámbito de la SN y las filiales - La SN incluye todos los componentes clave de la planificación estratégica en su propio proceso de planificación, en todos los niveles	
D	No se cuenta con un proceso de planificación de programas que incluya a las personas vulnerables en la planificación y el diseño de programa para que estos respondan a sus necesidades	La capacitación en EVC garantiza que las filiales elaboren planes y programas de servicio con los grupos vulnerables y otras partes interesadas externas según las prioridades de la Estrategia 2010	-La SN refleja las estrategias de la Federación en sus propios planes -La SN identifica los servicios prioritarios 'requeridos' sobre la base de las necesidades locales y en consulta con los grupos vulnerables -La SN brinda servicios prioritarios en todas las comunidades vulnerables	Hay una apreciación del público por los grupos vulnerables, que se demuestra en la participación en la SN en calidad de miembros o voluntarios Inclusión periódica de personas vulnerables en la revisión y en los procesos de evaluación de programas para incorporar sus sugerencias y mejorar los servicios	
E	No existe un abordaje integrado del DO y del fortalecimiento de	-La SN incluye DO y FC en su planificación	-La SN utiliza los indicadores en su planificación de DO y FC	La SN logra un progreso significativo en áreas clave de DO/FC y puede demostrar el impacto del	

	las capacidades (FC) en los programas y servicios			trabajo en DO/FC en la vida de las personas vulnerables	
--	---	--	--	---	--

Indicadores de Gestión en una Sociedad Nacional que funciona bien

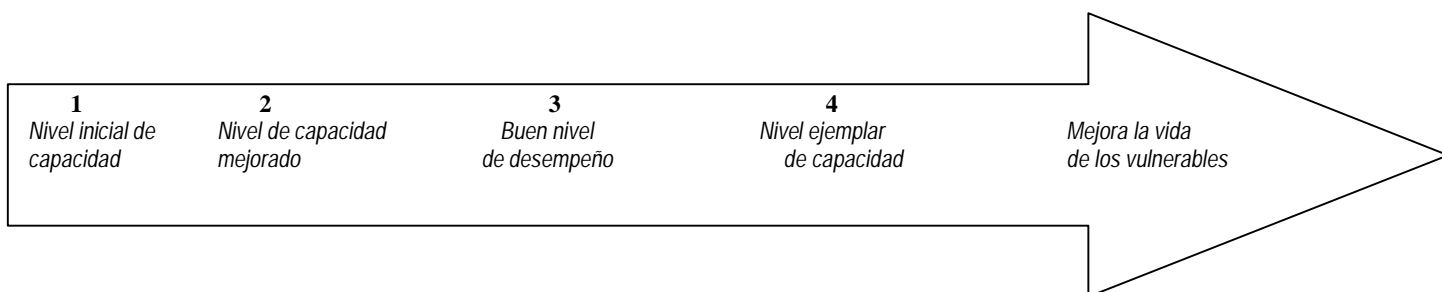
Resultado esperado: La SN logra resultados efectivos, eficientes y relevantes a través de una buena gestión.

Objetivos clave e indicadores clave de éxito

1. La gestión de la SN cuenta con un plan estratégico, con un plan de trabajo anual claro y un presupuesto acotado, sobre la base de los recursos disponibles y en un marco de PPP (Proceso de planificación de proyectos)
 - El plan estratégico de la SN se revisa periódicamente, de manera abierta y transparente y según se considera necesario, sobre la base del progreso alcanzado y los obstáculos que se hayan presentado, con el fin de lograr sus propios objetivos
2. La SN está organizada de manera lógica y coherente, tanto para el personal como para los voluntarios, a fin de permitir la puesta en práctica más efectiva, eficiente y económica de sus programas
 - La SN cuenta actualmente con organigramas que pueden relacionarse de manera fácil y lógica con los planes estratégicos y los recursos de la SN, sus filiales y sus servicios
3. Los procedimientos SN establecen un marco para la acción y las actividades de nivel operativo en un amplio espectro de tareas (p. ej. para el personal y la administración)
 - Los procedimientos relacionados con el personal están codificados y el personal y los voluntarios pueden acceder a ellos fácilmente
4. La SN cuenta con voluntarios y personal con las habilidades necesarias para la ejecución de sus tareas (es decir, puesta en marcha de sus programas de servicios y servicios de apoyo)
 - Las actuales descripciones de puesto describen acertadamente las tareas y los requisitos de cada puesto
5. La SN tiene una clara cultura del trabajo para el personal y los voluntarios que se basa en su visión y misión
 - El personal y los voluntarios se presentan a sí mismos ante el mundo externo de manera clara e identificable
6. La gestión de la SN supervisa y mejora su desempeño con el tiempo
 - Los sistemas de presentación de informes entre los diferentes niveles de la SN son claros, confiables y oportunos
 - La SN completa y usa su auto evaluación
7. Los beneficiarios, donantes, autoridades y el público tienen confianza en la SN
 - Se realizan encuestas periódicas de opinión pública encuestas sobre el grado de conciencia, el conocimiento, el entendimiento y el respeto por la SN

Indicadores clave de progreso

1. La SN cuenta con un plan estratégico basado en el debate con y la participación de la Junta de Gobierno, el personal y los beneficiarios
2. La SN cuenta con estructuras organizativas claras y lógicas que vinculan a la oficina central con las filiales y al personal con los voluntarios, diseñadas para facilitar la ejecución del plan estratégico
3. La SN cuenta con procedimientos escritos para contratar personal y reclutar voluntarios, para la prestación y las condiciones de los servicios, basados en el plan estratégico de la SN
4. Se dispone de programas de capacitación de manera periódica y planificada, que son utilizados por el personal y los voluntarios para cuestiones técnicas, y de cultura y estilo organizacional
5. Existe documentación sobre los valores compartidos y la cultura de trabajo de la SN
6. La Gestión cuenta con procedimientos escritos para la supervisión y evaluación de todas las funciones clave



1.	INDICADOR: La SN tiene funciones claras y definidas, hay separación de responsabilidades entre gobierno y gestión con una clara interacción entre la oficina central y las filiales				
	Nivel inicial de capacidad	Nivel de capacidad mejorado	Buen nivel de desempeño	Nivel ejemplar de capacidad	Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel
A	La SN cuenta con una Constitución vetusta en la que no están separados los roles del gobierno y de gestión	-Separación en los estatutos (separación técnica) de acuerdo con las recomendaciones de la "Orientaciones para los Estatutos de las SN" que definen con claridad los roles y la responsabilidad de los diferentes órganos de gobierno y de gestión.	- Separación funcional con un gobierno independiente, informado y activo (reuniones periódicas, actas) -No hay personal pago de la filial o SN en la Junta de Gobiernos - El personal y los voluntarios están informados y se los instruye adecuadamente sobre la definición de roles y responsabilidades	-Los mandatos aclaran o separan los roles y responsabilidades La SN adhiere a todas las directrices del gobierno de la Federación Fuentes de verificación: - Estatutos/reglas y reglamentaciones - Planes para gob+ gestión - Actas de las reuniones - Descripciones de puesto - Reuniones periódicas, siempre con quórum e informes de amplia circulación	
B	El Gobierno ejecuta funciones de gestión	--La Junta de Gobierno designa al Director General/Secretario General como jefe de gestión, que informa sobre las actividades y los gastos - La Junta de Gobierno aprueba el presupuesto anual, los planes operativos y analiza los gastos -El Director General / sistema de Gestión gestionan y fortalecen el sistema de gestión financiera a fin de garantizar la transparencia, la integridad y la confiabilidad	- Las obligaciones de los miembros de la Junta de Gobierno se cumplen conforme a los estatutos (aprobaciones estratégicas, revisiones de desempeño ...) - Todos los miembros de la Junta de Gobierno tienen responsabilidades claras y bien definidas, en forma colectiva e individual -La Junta de Gobierno anualmente revisa y determina los objetivos para el Director General / sistema de Gestión	- La Junta de Gobierno designa auditores y revisa las cuentas auditadas - Se elabora + revisa el plan de trabajo de la Junta de Gobierno. -La Junta de Gobierno realiza una auto evaluación de su desempeño cada 3 años (usando como mínimo el parámetro de la lista de verificación de las "Directrices Gobierno") - El Director General / sistema de Gestión manejan la recaudación de fondos, las actividades de sensibilización y el establecimiento de redes de contactos	
C	No hay mecanismos de sistemas de gestión e	Los Estatutos definen los niveles y los sistemas de información entre los	-Se ejecuta el sistema de gestión y la capacitación al respecto en la filial –Las tareas	Todo el personal, los voluntarios y los miembros de la filial reciben orientación sobre el papel que le	

	<p>información de las filiales a la Oficina Central</p>	<p>diferentes niveles de las filiales</p> <ul style="list-style-type: none"> - se practica en algunos niveles - La Junta de Gobierno delega responsabilidad al área de gestión -El Director General / sistema de Gestión garantizan la capacidad de la filial de informar sobre las actividades 	<p>respectivas están claramente definidas</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se cumple con los estatutos y el sistema de supervisión de cumplimiento 	<p>compete a la Filial y su mandato e informan sobre su trabajo a los niveles superiores</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alto nivel de confianza entre gobierno/gestión -Roles complementarios 	
--	---	--	--	--	--

Indicadores de Planificación en una Sociedad Nacional que funciona bien

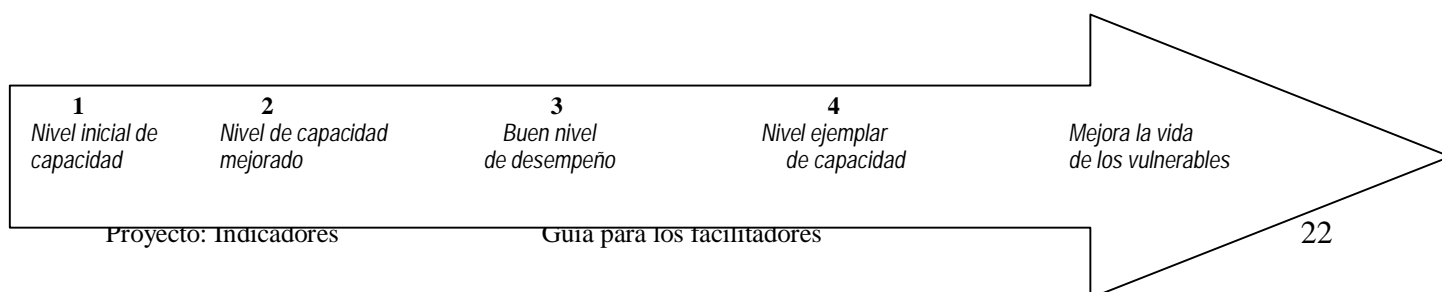
Resultado esperado: Los planes con los que cuenta la SN actúan como guía eficaz para que la SN logre los resultados esperados.

Objetivos y estrategias clave e indicadores clave de éxito

1. La visión, misión, estrategias y planes de la SN sirven de orientación a la Junta de Gobierno, el personal, las filiales y los voluntarios en sus actividades cotidianas, a fin de que puedan lograr sus propias metas y objetivos establecidos
 - Los planes de la SN se elaboran de acuerdo con las mejores prácticas de la Federación, y otras del ámbito nacional.
 - El plan estratégico se traduce en planes operativos anuales que incluyen objetivos (resultados esperados), actividades, responsabilidades, plazos, indicadores de progreso, y los recursos necesarios
 - Habitualmente la Junta de Gobierno, el personal y los voluntarios utilizan los planes estratégicos y operativos de la SN como referencia y orientación
2. La SN planifica y ejecuta actividades conforme a las políticas y estrategias del Movimiento y de la Federación
 - Los gastos se informan en los estados contables conforme a los servicios esenciales detallados en la S2010
 - Porcentaje de los gastos de la SN conforme a los servicios esenciales detallados en la S2010
3. Los planes de la SN tienen alcance nacional y abarcan componentes nacionales y locales
 - Un plan integrado nacional guía y coordina todos los aspectos de la actividad nacional y local.
 - Las filiales planifican y organizan actividades conforme a las políticas y estrategias de la NS, el Movimiento y de la Federación.
 - La planificación del presupuesto se realiza según un enfoque de PPP (Proceso de planificación de proyectos)
4. Los planes de la SN incluyen el fortalecimiento de su capacidad para que tengan la confianza y se sientan deseosos y capaces de brindar servicios efectivos a gran escala y en toda la nación, servicios que ayuden a las personas en las áreas esenciales relevantes y que asistan a SN para que puedan mejorar la vida de las personas vulnerables
 - Los líderes de la SN demuestran su compromiso con un significativo fortalecimiento de las capacidades al establecer metas claras de fortalecimiento organizacional de la SN
 - Los planes de la SN incluyen los objetivos de desarrollo organizacional y fortalecimiento de las capacidades basados en la auto evaluación de la SN y en otras evaluaciones internas
 - La SN se concentra cada vez más en hacerse cargo de su propio destino dentro del marco del Movimiento
5. La SN utiliza la planificación para generar acuerdos claros y sólidos con el Movimiento y los otros asociados
 - La SN tiene una CAS (estrategia de cooperación) con el Movimiento y los otros asociados basada en su propio plan estratégico
 - La SN y sus asociados se valen de la oportunidad que les brinda la CAS para establecer un diálogo abierto y constructivo acerca de su relación e intereses comunes
6. La SN se vale de su propio plan estratégico como base para la recaudación de fondos y los llamamientos de la Federación
 - Las propuestas de recaudación de fondos y los llamamientos de la Federación reflejan la visión y los planes de la SN

Indicadores clave de progreso

1. La visión, misión, estrategias y planes se elaboran con la participación medible de las partes interesadas clave
2. La Junta de Gobierno aprueba la visión, misión, estrategias, planes e indicadores y periódicamente revisa el progreso alcanzado respecto de los indicadores establecidos



1.	INDICADOR: La SN cuenta con un plan estratégico conforme a las directrices estándar de la Federación y a la política de desarrollo				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	No existe un Plan de Desarrollo que sirva de guía a la planificación de programas y servicios en el ámbito de filial y de la Oficina Central Nacional	-La SN cuenta con capacitación en planificación en el ámbito de filial y de la Oficina Central Nacional mediante el Plan estratégico de la Federación o las directrices de PPP	-La SN ejecuta ejercicios de planificación participativa que dan como resultado planes claros a mediano y largo plazo en el ámbito nacional y de filial	-Los planes se ejecutan y se revisan y evalúan periódicamente, lo que da como resultado mejores programas y servicios y mayor sustentabilidad a largo plazo	

**Indicadores de Gestión Financiera
en una Sociedad Nacional que funciona bien**

Resultado esperado: La SN demuestra a las claras su confiabilidad financiera y su responsabilidad ante los donantes, los asociados y los beneficiarios.

Objetivos y estrategias clave e indicadores clave de éxito

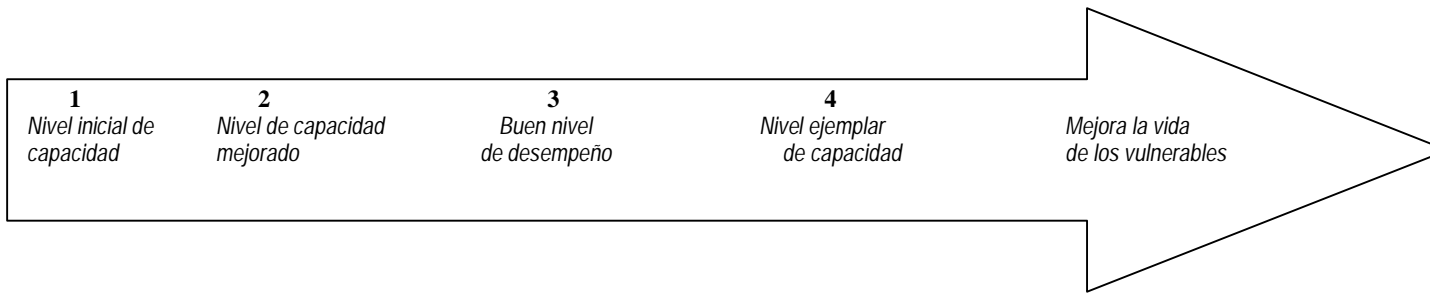
1. La SN cuenta con un sólido sistema contable y de gestión financiera
 - La SN adopta un sistema contable y de gestión financiera sólido conforme a normas nacionales, internacionales y de la Federación según los GAAP (Principios Contables Generalmente Aceptados)
 - Los sistemas contable y de gestión financiera de la SN comprenden a todas las filiales
 - Los gastos se informan en categorías que reflejan los servicios esenciales de la S2010 y otras actividades relevantes
2. La SN organiza una auditoría financiera externa independiente (estados contables independientes para las SN con ingresos o gastos menores a 250.000 francos suizos)
 - Un informe externo conforme a normas internacionales se eleva a la Junta de Gobierno dentro de los 9 meses posteriores a la finalización del año fiscal
 - La Junta de Gobierno toma medidas respecto de cualquier cuestión que plantee el dictamen de la auditoría
3. La SN realiza un exhaustivo control de los gastos generales
 - La SN analiza el porcentaje anual de gastos generales y establece metas para el año entrante
4. La SN cuenta con un sistema de gestión de riesgos
 - Auditoría Interna y evaluación de gestión de riesgos conforme a normas internacionales, cuyos resultados se informan a la Junta de Gobierno
 - La Junta de Gobierno actúa según la Carta de Gestión, preparada por el auditor externo

Indicadores clave de progreso

1. La Junta de Gobierno aprueba el sistema contable y de gestión financiera de la SN y la implementación de una serie de procedimientos claros y simples para elaborar el presupuesto, recabar información, las operaciones contables, y la presentación de informes, y la evaluación incluye un Manual de Procedimientos financieros, administrativos y operativos
2. La Junta de Gobierno aprueba el presupuesto anual, revisa los gastos comparándolos con el presupuesto una vez por mes o cada tres meses, y aprueba las subsiguientes revisiones de presupuesto
3. La Asamblea General o la Junta de Gobierno establecen una comisión de auditoría independiente con la responsabilidad de elegir al auditor o contador externo, revisar los resultados de la auditoría independiente y hacer recomendaciones a la Junta de Gobierno
4. La SN produce, como mínimo, un estado contables anual que cumpla con los requisitos de los donantes, y luego se dedica a garantizar la realización de una auditoría financiera externa y la Carta de Gestión
5. Se convoca a todas las filiales a que participen del sistema de elaboración de estados contables y de presupuesto
6. El presupuesto se elabora sobre la base de resultados concretos, objetivos y indicadores de medición
7. La SN cuenta con un sistema para registrar las donaciones recibidas de cada donante, con datos de contacto tales como: donante, monto(s) recibido(s), y la decisión de destinar los fondos a un fin específico.

Normas financieras de la Federación

- Y Presupuesto anual consolidado, con el detalle de Proyectos y Centros de Costo/Filiales, identificación de objetivos, indicadores clave de desempeño para medir el cumplimiento de los objetivos y Recursos necesarios, todo en términos estimativos.
- Y Contabilidad actualizada, integrada con el Sistema de Presupuesto, junto con Contabilidad Financiera para controlar los activos, pasivos, ingresos y gastos, y Contabilidad de Gestión para garantizar la gestión de los costos de los diferentes proyectos y Centros de Costo/Filiales.
- Y Informes oportunos (mensuales), basados en los Estados Contables Consolidados: Balance General y Estado de Resultados.
- Y Registro de algunos indicadores de desempeño, donde cada indicador clave muestra las metas, el desempeño real y varianza.
- Y Informe sobre los Costos de Proyecto y sobre los Centros de Costo: control presupuestario para todos los proyectos y Centro de Costo/Filial, con un detalle de los elementos o categorías de costos incurridos, presupuestados y varianza.
- Y Estricta Supervisión: análisis de varianza, acciones correctivas, reuniones periódicas del Comité Directivo, etc.
- Y Implementación de una serie de procedimientos claros y simples para elaborar el presupuesto, recabar información, las operaciones contables, y la presentación de informes, y la evaluación incluye un Manual de Procedimientos financieros, administrativos y operativos.
- Y Auditoría externa de las cuentas consolidadas anuales: publicación de las cuentas consolidadas anuales junto con el informe de los auditores.
- Y Clara separación entre Gestión y Gobierno, y presentación de las cuentas anuales para la aprobación por parte de la Asamblea General



1. INDICADOR: La SN cuenta con una planificación financiera basada en su plan estratégico, y sistemas de gestión financiera de acuerdo con las normas de la Federación y las leyes locales según los Principios Contables Generalmente Aceptados (GAAP)/ Estatutos de la Federación)					
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	No hay reglas que rijan la autorización de gastos y no hay sistemas contable ni financiero en la filial u Oficina Central	-La SN cuenta con normas contables y de gestión financiera conforme a las normas internacionales/ de la Federación	-La SN informa sobre el cumplimiento de normas internacionales/ de la Federación (gestión financiera, controles internos, gestión de efectivo, normas de auditoría)	-Gestión de gastos generales (porcentaje de gastos generales menores a un cierto porcentaje) lo que lleva a mayor sustentabilidad a largo plazo	
B	No hay sistemas de planificación de presupuesto en la filial u Oficina Central	- Planificación y presupuestos ad hoc en respuesta a los requisitos de los donantes	- Planificación de presupuesto para todos los programas y también para los gastos esenciales de la SN sobre la base del <i>plan estratégico</i> de la SN y de PPP	-Informes de presupuesto contra resultados, con objetivos e indicadores	
C	No hay un estado contable anual consolidado de resultados para la SN	-La SN produce estados contables anuales (+informes por proyecto)	-La SN realiza una auditoría interna (+informes oportunos)	- La SN realiza una auditoría interna & y hace públicas sus cuentas y la memoria anual	
D	No hay procedimientos contables claros en el Manual Financiero que utilizan todos los niveles	-La SN sigue prácticas contables básicas	-La SN garantiza que los sistemas financieros sean abiertos y transparentes	-La SN cuenta con un sistema de gestión financiera	
E	No se ha designado la función de auditoría interna	-Se ha establecido una unidad/personal para auditoría interna y de gestión de riesgos y se	- Procesos establecidos e independientes para presupuesto y planificación para la SN	-Ciclo de presupuesto anual consolidado para toda la SN	

	independiente para mejorar la transparencia	elevan informes independientes a los órganos superiores de gobierno o al Comité de Finanzas	& filiales - La SN cuenta con un adecuado sistema de gestión de riesgos		
--	---	---	--	--	--

3	INDICADOR: La SN obtiene y gestiona los recursos materiales				
---	---	--	--	--	--

	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
	No hay directrices ni procesos de auditoría claros para la obtención de recursos	- Capacitación del personal de logística, finanzas y programas de la SN en normas para obtención de recursos de la Federación	-La SN adopta las normas de la Federación en todas las actividades de obtención y como resultado fortalece los procesos de finanzas y auditoría	L publicación y utilización de las directrices de obtención en todos los procesos de licitación aumentan la credibilidad de la SN	

Indicadores de Recursos Financieros
en una Sociedad Nacional que funciona bien

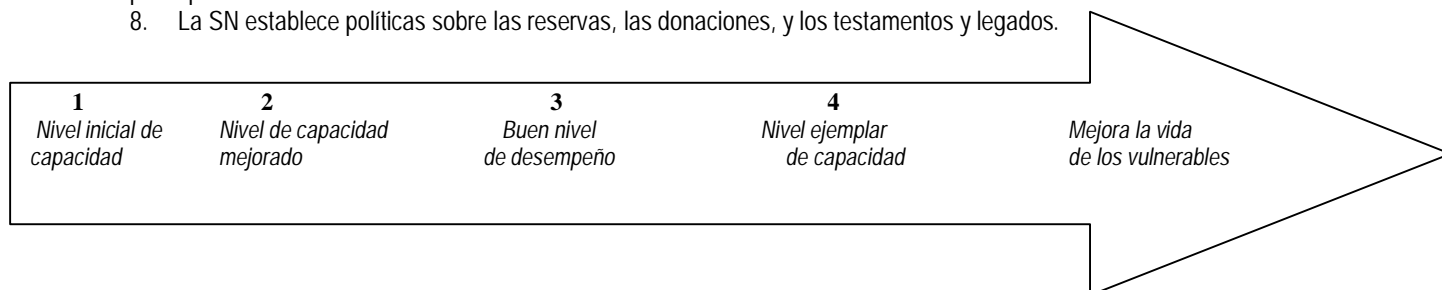
Resultado esperado: La SN cuenta con las estrategias y la capacidad necesarias y un sólido plan para obtener ingresos, lo que da como resultado sustentabilidad e independencia y mayores ingresos para ayudar a las personas vulnerables.

Objetivos y estrategias clave e indicadores clave de éxito

1. La SN cuenta con mayores ingresos brutos y netos (estrategia de crecimiento)
 - Mayores ingresos brutos (y netos) en % y en monto respecto del año anterior
2. La SN ha aumentado los fondos recaudados a escala nacional
 - Mayor % de fondos recaudados a escala nacional de manera sustentable
3. La SN cuenta con más cantidad de fuentes de contribución, por lo que no existe, ni siquiera en apariencia, la posibilidad de indebida interferencia por parte del gobierno, la SN, los proyectos para generar ingresos, ni ninguna otra fuente (estrategia de diversificación)
 - Reducción de % del total de aportes de toda otra fuente, con el tiempo, a no más del 40%
4. La SN cuenta con mayores ingresos aportados por los miembros y las filiales (estrategia de descentralización)
 - Mayor monto y porcentaje de los ingresos totales de los miembros y las filiales
5. La SN tiene mayor participación en el mercado (estrategia de saturación)
 - Mayor porcentaje de la SN del total del mercado de la beneficencia y mayor % del PBI
6. La SN cuenta con mayor respaldo para las actividades internacionales (estrategia mundial)
 - Aumenta el porcentaje de gastos de la SN en todo el mundo
7. La SN cuenta con una adecuada cantidad de reservas (estrategia de estabilidad)
 - Establecer no más y no menos de reservas para 3-6 meses
8. La SN opera toda actividad que genera ingresos subsidiarios para que resulten rentables
 - Las actividades que generan ingresos subsidiarios se manejan bien y son rentables.
9. La SN genera los recursos materiales necesarios para su infraestructura y beneficiarios.
 - Los recursos materiales se gestionan de acuerdo a un plan de necesidad y mantenimiento

Indicadores clave de progreso

1. Política de recaudación de fondos aprobada por la Junta de Gobierno
2. Plan anual y estrategia de recaudación de fondos y el presupuesto aprobados por la Junta de Gobierno
3. Plan anual y estrategia de recaudación de fondos y el presupuesto aprobados por todas las filiales
4. El gerente de recaudación de fondos trabaja según una descripción de puesto apropiada
5. La SN analiza los resultados de la recaudación de fondos según las prácticas estándar
6. La SN separa los roles de gobierno y gestión, cuenta con una buena gestión financiera, auditoría externa, integridad, imagen pública, y resultados de los programas que ejecuta, lo que garantiza su confiabilidad y responsabilidad
7. La SN posee un comité de recaudación de fondos de la Junta de Gobierno, un secretario general activo y cuenta con la participación de los miembros de la Junta de Gobierno en la recaudación de fondos
8. La SN establece políticas sobre las reservas, las donaciones, y los testamentos y legados.



1.		INDICADOR: La SN cuenta con una sólida estrategia para generar ingresos, que apunta a la sustentabilidad y a la independencia de cualquier donante o fuente dominante.
----	--	--

	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	La SN es totalmente dependiente de una o dos fuentes limitadas de financiación	-La SN busca activamente fondos de otras SN y del gobierno	- Estrategia de diversificación para recaudación de fondos - Los ingresos nacionales al menos 30% de los ingresos totales en efectivo	- Los ingresos en el país son al menos 60% de los ingresos totales en efectivo -Tener una estrategia de generación de ingresos no garantiza un impacto	
B	Los filiales son totalmente dependientes de los recursos distribuidos a nivel nacional para llevar a cabo sus actividades	-Los planes y las actividades de las filiales se apoyan y confían menos en el aporte de la SN a la estructura mínima de la filial	-Mayor % de fondos recaudados para mejorar la cantidad y la calidad de los servicios por encima de un nivel mínimo	-La SN recauda más fondos para los servicios nacionales y/o internacionales -La SN logra mayor participación en el mercado nacional de recaudación de fondos -Ingresos de la SN como % del PBN	
C	No hay planes específicos para la movilización de recursos a nivel nacional o de filial	-Capacitación para apoyar al personal clave a generar planes para la movilización de recursos a nivel nacional o de filial	-La SN cuenta con planes y políticas de movilización de recursos, una estrategia al respecto, personal y Comité de la Junta de Gobierno - La SN desarrolla y ejecuta planes de movilización de recursos que analizan e identifican las mínimas necesidades estructurales en todos los niveles	-La SN tiene amplia llegada a la comunidad para la movilización de recursos, una estrategia al respecto y personal capacitado para desarrollar relaciones prácticas con personas o grupos externos clave, tales como el público en general, los donantes corporativos, ONG, etc.	

Indicadores de Igualdad de Oportunidades
en una Sociedad Nacional que funciona bien

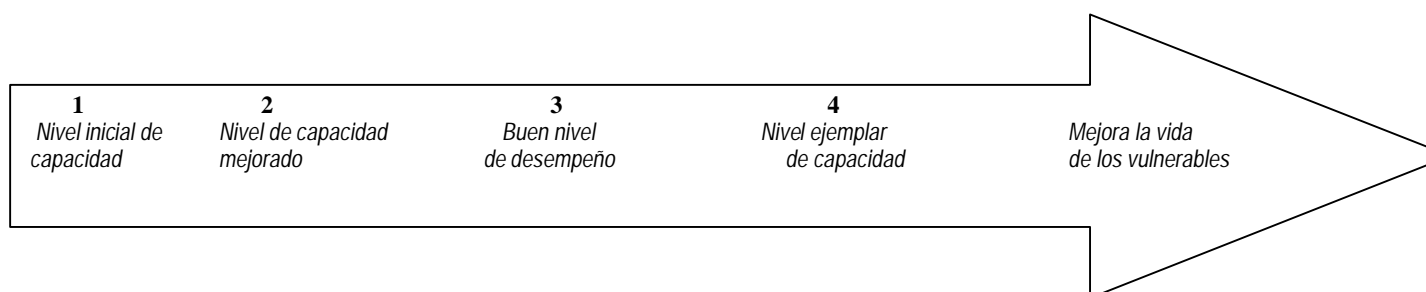
Resultado esperados: Los órganos de toma de decisiones de la SN reflejan la composición de la población y garantizan que no se discrimine sobre la base de nacionalidad, raza, género, creencia religiosa, clase social u opinión política en su gobierno, personal, miembros, voluntarios, o la prestación de servicios.

Objetivos y estrategias clave e indicadores clave de éxito

1. La SN cuenta con más hombres y mujeres jóvenes que se unen a la organización como miembros y voluntarios
 - Más hombres y mujeres jóvenes como miembros y voluntarios en comparación con el año anterior
 - Mayor diversidad entre los miembros y voluntarios en cuanto a representación étnica, creencias religiosas, clase y opinión política en comparación con el año anterior
2. Los puestos de toma de decisiones de la SN incluyen hombres y mujeres que representan a las minorías étnicas, a los grupos religiosos y a los jóvenes en el país
 - Mayor número de mujeres (o de hombres en los casos en que es relevante) en los puestos de toma de decisiones en comparación con el año anterior
 - Mayor número de personas que representan a los jóvenes, las personas discapacitadas y las minorías étnicas en los puestos de toma de decisiones en comparación con el año anterior
3. Los programas de la SN benefician a hombres y mujeres, a niños y niñas según las necesidades de cada uno
 - Gran cantidad de proyectos/iniciativas destinadas a identificar las necesidades especiales y la capacidad y los mecanismos para enfrentar desastres de los hombres y mujeres, realizados por la SN, como parte de sus programas de prestación de servicios, tales como la intervención en casos de desastre, la preparación para desastres, salud y atención
 - Gran cantidad de proyectos / actividades especiales destinados a grupos específicos tales como mujeres, las personas discapacitadas, las personas de edad avanzada, los niños y/o y las minorías étnicas

Indicadores clave de progreso

1. La SN cuenta con un sistema para recabar y analizar los datos según el sexo de sus miembros, voluntarios y el personal pago
2. La SN cuenta con un sistema para supervisar la diversidad en la Junta de Gobierno, entre los miembros, los voluntarios y el personal
3. Las políticas de la SN, en particular las políticas acerca del voluntariado, los miembros, el personal y el gobierno incluyen el compromiso de garantizar la igualdad de oportunidades a los jóvenes, las personas discapacitadas, las personas de edad avanzada y las minorías étnicas para que puedan participar y beneficiarse de los servicios de la Cruz Roja y la Media Luna Roja
4. Medidas para acción en pos de las minorías (acción afirmativa) con el fin de encarar el tema de igualdad de oportunidades cuando así se lo requiera
5. La SN cuenta con una política y un sistema que exige el análisis sistemático del impacto de la prestación de sus servicios/programas sobre hombres y mujeres
6. La SN cuenta con diversas herramientas (tales como directrices y capacitación) para ayudar a su personal y voluntarios a traducir las políticas, los sistemas y los procedimientos existentes en la práctica de la igualdad de oportunidades



1.		INDICADOR: Los puestos de toma de decisiones en la SN reflejan la composición de la población y garantizan que no se discrimine sobre la base de nacionalidad, origen étnico, género, creencia religiosa, clase social u opinión política en su personal, Junta de Gobierno miembros, voluntarios o en la prestación de servicios
	<i>Nivel inicial</i>	<i>Nivel</i>
	<i>Buen nivel de</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>
	<i>Su auto evaluación de la SN</i>	

	<i>de capacidad</i>	<i>de capacidad mejorado</i>	<i>desempeño</i>		<i>Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	Todos los voluntarios y el personal son amigos del personal existente: no hay diversidad de representación de los grupos vulnerables en la sociedad	-La SN cuenta con una mayor número de hombres y mujeres jóvenes que se unen a la organización como miembros y voluntarios	- La SN cuenta con una mayor número de hombres y mujeres que se unen a la organización como miembros y voluntarios en comparación con el año anterior -Los puestos de toma de decisiones en la SN incluyen a hombres y mujeres que representan a las minorías étnicas, los diferentes grupos religiosos y a los jóvenes en el país	-Mayor diversidad entre miembros y voluntarios en cuanto a representación étnica, creencia religiosa, clase y opinión política - Mayor número de personas que representan a los jóvenes, las personas discapacitadas y las minorías étnicas en los puestos de toma de decisiones - Se llevan registros de todos los voluntarios, el personal y los miembros incluidos los activos cada mes y la cantidad de horas trabajadas/ donadas -% de beneficiarios, voluntarios, personal pago, Junta de Gobierno y otros miembros que pertenecen a los grupos vulnerables (diversidad geográfica de género y origen étnico)	

Indicadores de Desarrollo de la Juventud
en una Sociedad Nacional que funciona bien

Resultado esperado: La SN se beneficia de la plena participación de los jóvenes (niños y niñas) en programas que responden y se concentran en objetivos específicos (en todas las etapas), y las estructuras de gestión y gobierno (toma de decisiones en todos los niveles).

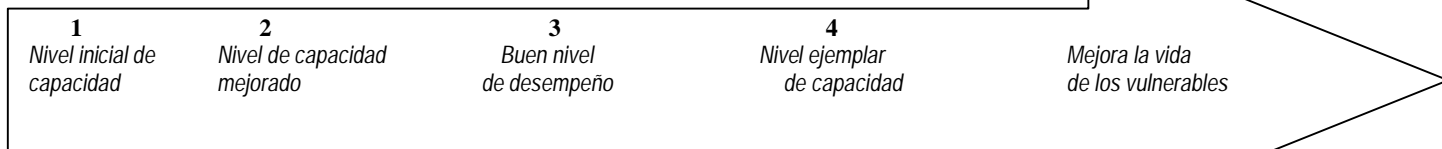
Objetivos y estrategias clave e indicadores clave de éxito

- La SN brinda apoyo a los **programas para jóvenes** según la vulnerabilidad local, en especial entre los grupos de beneficiarios jóvenes de la población, y se concentra en el valor y el impacto que los jóvenes pueden agregar al programa (especialmente en un enfoque de pares)
 - La SN apoya el trabajo de los jóvenes con recursos y estructuras adecuadas para trabajar en pos de tomar decisiones relacionadas con las cuestiones prioritarias para los jóvenes, a fin de mejorar la vida de las personas vulnerables
 - Los jóvenes reciben responsabilidad, capacitación y apoyo para el servicio que brindan
 - La SN recluta, capacita y retiene a los jóvenes a través de programas curriculares y no curriculares (entornos de educación formal y no formal)
 - La inversión en programas innovadores, efectivos y sustentables continúa en el tiempo (en 4 áreas esenciales de la Estrategia 2010), con un impacto medible sobre las personas que se ven beneficiadas por los programas para jóvenes
- La SN utiliza un **enfoque integrado** para que los jóvenes participen en los programas impulsados por la SN de acuerdo con los intereses y habilidades que tienen.
 - La comunicación entre las estructuras de jóvenes y adultos es eficaz
 - % de los jóvenes de todos los voluntarios activos en la SN (porcentaje mensual de horas que dedican a brindar servicios)
 - % retenido de los voluntarios jóvenes (reclutados, registrados, capacitados) en los últimos 5 años con conocimientos sólidos de los 7 Principios Fundamentales que orientan su trabajo en la CR
 - % de voluntarios jóvenes activos, cuyas vidas cambiaron de manera positiva (respecto de habilidades adquiridas, más alta auto estima, conocimiento intercultural, enfoque Inter. Generacional, etc.) y cuya conducta se ha visto influida para actuar como ciudadanos activos

3. Los miembros jóvenes en gobierno y gestión aportan habilidades y propuestas innovadoras, agregan credibilidad al trabajo de la SN y colaboran codo a codo con los miembros más antiguos
 - A los jóvenes voluntarios se les brinda la posibilidad de convertirse en miembros activos y de participar en el proceso de toma de decisiones
 - Los representantes de los jóvenes participan de los organismos de toma de decisiones de la SN, en la medida en que los representantes de los jóvenes son elegidos por los miembros jóvenes en todos los niveles
 - Una política nacional para jóvenes actúa como base para el trabajo de la SN con la gente joven
4. Los jóvenes en la SN establecen asociaciones estratégicas para garantizar la sustentabilidad de los programas
 - A los jóvenes se les da espacio y oportunidad de establecer asociaciones con otras organizaciones juveniles, instituciones y empresas privadas (conforme a los 7 Principios Fundamentales) para garantizar la sustentabilidad de sus programas y estructuras
 - Establecen contacto con otras Sociedades Hermanas a fin de compartir recursos y aprender unos de otros
 - La SN logra la participación de los líderes jóvenes de la SN en las diferentes etapas de las reuniones del Movimiento Internacional de la Cruz Roja/ Media Luna Roja

Indicadores clave de progreso

- La SN cuenta con una política para la juventud desarrollada por, con y para los jóvenes
- Los estatutos de la SN reconocen que la estructura de los jóvenes está alineada con la estructura de la SN
- La política y estructuras de la SN aseguran la participación de los jóvenes en gobierno y gestión
- La SN cuenta con un Departamento/Unidad/Funcionario de la Juventud en la Oficina Central, quien es responsable de respaldar, generar y gestionar los programas para la juventud
- Los jóvenes participan en todas las etapas de la planificación de proyectos para diseñar un programa para los jóvenes
- La SN cuenta con sistemas para reconocer el trabajo de los jóvenes voluntarios
- La capacitación de los jóvenes está organizada a nivel nacional en las áreas de liderazgo, gestión de voluntarios y estructura y funcionamiento de la organización
- % de órganos de toma de decisiones de la SN que cuentan con un representante elegido por los jóvenes
- % de filiales de distrito y locales con programas/estructura para los jóvenes



1. INDICADOR: La SN tiene un alto % de jóvenes entre los miembros y voluntarios					
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN</i> Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel
A	No se aprecia estructuralmente la necesidad de contra con personas y miembros jóvenes en la SN	-Los jóvenes sólo son considerados para la prestación de servicios (<i>'mano de obra económica'</i>) -Se mantiene una lista de jóvenes que se ven como potenciales para voluntarios y miembros jóvenes	- Las habilidades y las horas donadas de los jóvenes voluntarios están en una base de datos	-% de miembros y voluntarios jóvenes refleja la composición demográfica	

2. INDICADOR: Los jóvenes participan en todos los niveles de toma de decisiones, incluidas las áreas de sensibilización, gobierno y gestión					
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN</i> Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel
A	No hay participación de los jóvenes en el gobierno o en los procesos de toma de decisiones en la SN	-La SN cuenta con políticas y procedimientos respecto de los jóvenes - La política respecto de los jóvenes se actualiza regularmente y se mejora en relación con el cambiante entorno	-Los miembros jóvenes reciben entrenamiento y apoyo de sus pares en gestión, gobierno y sensibilización - Los Estatutos de la SN definen claramente los role y responsabilidades de los miembros jóvenes y la posible estructura de gobierno de los jóvenes, lo que contribuye a que haya representantes de la juventud ante los órganos de gobierno en la SN	-La voz de los jóvenes se incluye en el diseño de políticas y programas de la SN y no sólo en los programas para la juventud - Los voluntarios jóvenes, en tanto futuro de la SN, reciben capacitación en liderazgo de manera sistemática y periódica para retenerlos y para que desempeñen papeles de liderazgo en el futuro	
B	No hay jóvenes en ningún de gobierno de la SN	Política nacional para la juventud adoptada de acuerdo con las cláusulas recomendadas por la Federación	-Hay jóvenes en el Comité Nacional -La SN cuenta con responsables/personal joven	Representantes de la juventud en todos los niveles de gobierno y gestión La SN cuenta con una activa red de la juventud liderada por jóvenes que participan a escala nacional e internacional -% de representantes de la juventud en la Junta de Gobierno & otros órganos de	

				toma de decisiones -% puestos de gestión ocupados por jóvenes	
--	--	--	--	---	--

Indicadores de Desarrollo de las Filiales en una Sociedad Nacional que funciona bien

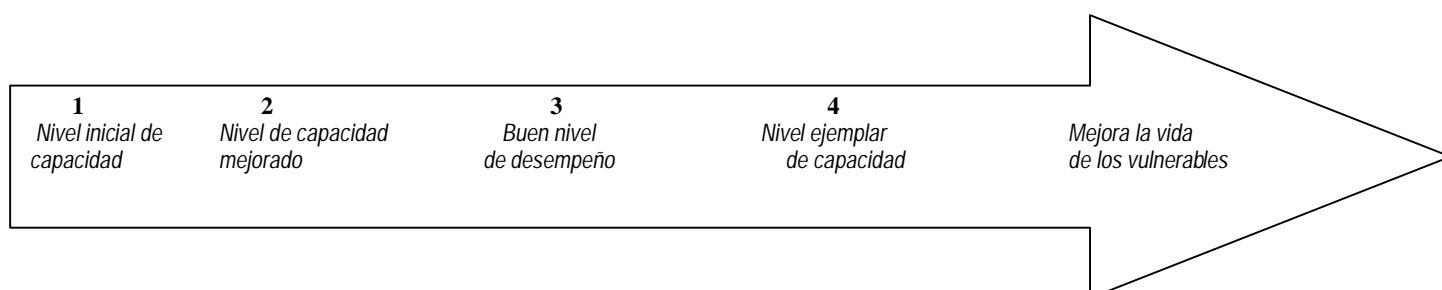
Resultado esperado: Las filiales sustentables satisfacen las necesidades locales a través de actividades realizadas por los voluntarios, con el eficaz apoyo de la Oficina Central de la SN.

Objetivos y estrategias clave e indicadores clave de éxito

1. La SN tiene distribución de filiales de amplitud geográfica y equitativa para satisfacer diferentes necesidades
 - Existen filiales, activas y reconocidas por las autoridades locales en todas las regiones y distritos de todo el país (por ejemplo, al menos 90%)
2. Las filiales brindan servicios en respuesta a las necesidades locales, de acuerdo con las prioridades estratégicas de la SN
 - Las filiales elaboran planes sobre la base de las Evaluaciones de Vulnerabilidad y Capacidad y PPP
 - Se supervisa el desempeño del responsable de la filial, sobre la base de criterios previamente acordados, y se realiza una devolución periódica sobre el progreso, los resultados y las prioridades de mejora
3. La SN cuenta con organización interna de las estructuras nacionales y locales que es eficiente y efectiva
 - Se definen claramente las responsabilidades de la oficina central y de las filiales y del apoyo que deben brindarse mutuamente
 - Las auditorías a nivel de filial se realizan de manera adecuada y oportuna, y se toman medidas cuando es necesario.
4. El gobierno de la filial es independiente, responsable, y confiable
 - Los miembros de la Junta de Gobierno de la filial son elegidos de acuerdo con criterios explícitos, para que den como resultado elecciones transparentes y oportunas
 - Se especifican la composición de la Junta de Gobierno de la filial y el perfil de los miembros
 - La separación entre el gobierno de la filial y el personal de gestión define con claridad los roles y responsabilidades de cada uno
5. Las filiales son respetadas por y reciben el apoyo de la comunidad local
 - La red de filiales moviliza mayor cantidad total y % de recursos humanos y financieros
6. Los jóvenes participan en la toma de decisiones incluidas las áreas de sensibilización, gobierno y programas
 - Los jóvenes participan en los órganos de toma de decisiones de la filial y de la Junta de Gobierno de la filial (% de miembros)

Indicadores clave de progreso

1. La SN cuenta con un plan a largo plazo para el desarrollo de la filial, a fin de llegar a todas las comunidades vulnerables
2. La SN cuenta con planes para el desarrollo de estrategias y habilidades y la sustentabilidad de la filial
3. SN tiene normas claras respecto de la elaboración y presentación de informes sobre la comunidad, la filial y la SN
4. Las filiales movilizan sus propios recursos y mensualmente elevan informes financieros y las de actividades realizadas
5. Las filiales son responsables ante la comunidad y las partes interesadas locales, y ante la Oficina Central de la SN
6. Las filiales realizan una auto-evaluación cada 3 años
7. La SN define los servicios mínimos requeridos, que deben brindar las filiales, y las filiales acceden a brindarlos
8. Se delega a las filiales autoridad de gestión, financiera y de programas, y las filiales ejecutan las decisiones al respecto
9. La SN establece metas más exigentes para las filiales en lo que respecta a miembros, recaudación de fondos, voluntarios y servicios



1.	INDICADOR: La SN tiene una distribución pareja de filiales desde el punto de vista geográfico para satisfacer las diferentes necesidades				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	La red de filiales no extiende sus actividades a todo el territorio de la nación.	-Existen algunas filiales que brindan servicios (excepto en los casos en los que la SN está en un país /territorio pequeño)	-La SN define una estructura adecuada de filial o sub-filial para llegar a todas las comunidades con personas vulnerables	-Hay filiales que funcionan bien (alto %) -Las filiales trabajan en red (alto %) - auto evaluación de la filial cada 3 años	
B	Estructura ad hoc de la filial que trabaja de manera no coordinada con otras instituciones locales externas	-Hay filiales activas y reconocidas por las autoridades locales en algunas comunidades (p. ej., al menos 30%) -La SN establece metas para aumentar la cobertura de las filiales, para así poder llegar a todas las personas vulnerables del país.	- Hay filiales activas y reconocidas por las autoridades locales en algunas comunidades (p. ej., al menos 60%)	- Hay filiales activas y reconocidas por las autoridades locales en las comunidades necesitadas (p. ej., al menos 90%)	

2.	INDICADOR: La Oficina Central y las filiales se apoyan mutuamente a fin de lograr las metas establecidas por la SN				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	No hay una estrategia o plan nacional de desarrollo de filiales	-La SN tiene un plan de desarrollo de filiales y procedimientos escritos diseñados con la participación de las filiales y facilitados por la Oficina Central	-Las filiales/SN supervisan las actividades de las filiales y alientan la representación de las filiales en los niveles más altos	-Las filiales se hacen cargo de la responsabilidad del proceso de toma de decisiones -% filiales tienen representación y participación en las decisiones de la SN	
B	No hay mecanismos en la Oficina Central para escuchar las necesidades de la filial, y no hay coordinadores a nivel de la Oficina Central Nacional que sean responsables de facilitar el desarrollo de la filial o de coordinar el apoyo a las filiales	-La Oficina Central planifica y apoya a la filial y su desarrollo	- Participación de la filial en los órganos de planificación y toma de decisiones de la SN, con claros sistemas de elaboración y presentación de informes -Informes periódicos a cargo de las filiales ante la SN, según lo determina la SN	-Flujo de recursos Oficina Central –filial, apoyo filial-filial -Moviliza sus propios recursos y eleva mensualmente eleva informes financieros y de actividades	

3.	INDICADOR: Las filiales brindan servicios para responder a las necesidades locales, según las prioridades estratégicas de la SN, en todo el país				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	Las filiales realizan actividades de manera no coordinada, sin elaborar o presentar informes y respondiendo sólo a planes locales	-Las filiales son responsables solo ante la Junta de Gobierno sobre cuestiones de gobierno, sin ninguna responsabilidad respecto de los programas	- Las filiales son responsables ante la SN y la Oficina Central por la coordinación de programas	- Los planes de la filial demuestran el grado de responsabilidad ante la comunidad, las partes interesadas locales, la SN y la Oficina Central	
B	No hay planes de la filial, y no ha directrices de la SN para planificar a nivel de filial	-La Oficina Central Nacional capacita al personal de la filial para utilizar herramientas participativas, cobertura, y un plan estratégico que se adecue a la Oficina Central y a la filial que trabaja con los asociados locales + participación + participación de la comunidad en todos los aspectos de la puesta en práctica de la planificación	-La filial cuenta con un plan estratégico basado en el plan estratégico de la SN - Los planes de la filial demuestran una mayor responsabilidad ante las partes interesadas locales	-Ingresos generados por la filial para su propios servicios y la apreciación del público por sus actividades, lo que lleva a un mayor número de voluntarios, miembros y donaciones -Puesta en práctica, evaluación & aprendizaje se dan en la filial -Las filiales trabajan como redes / parte de la cultura organizacional	
C	Las filiales no realizan análisis de los grupos vulnerables locales	-Las filiales operan según un enfoque ad hoc Los planes del gobierno se tienen en cuenta -Se realizan EVC, o evaluaciones equivalentes, en algunas comunidades vulnerables	-La SN define los servicios mínimos requeridos que deben brindar las filiales y las filiales acceden a brindarlos -Se realizan EVC en al menos 30% de las comunidades vulnerables cada 3 años	-Al menos 75% de las filiales brindan servicios mínimos - Se realizan EVC en al menos 60% de las comunidades vulnerables cada 3 años	
D	Servicios y programas ad hoc basados en la distribución de artículos de socorro y en "beneficencia"	-Proyectos y actividades se realizan en estas comunidades según las prioridades identificadas por EVC y de acuerdo con las reglas y prácticas de la SN	- Enfoques de desarrollo participativo de la comunidad que se aplican en forma de proyecto piloto	- Enfoques de desarrollo participativo de la comunidad como práctica estándar y que lleva a la participación continua de los grupos vulnerables en la revisión de los programas y en las etapas de diseño y evaluación	

4.	INDICADOR: La SN tiene un rol y responsabilidades bien definidas respecto de* la oficina central, las filiales y el contexto nacional				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>

A	La SN no está bien organizada para poder cumplir con las tareas definidas en sus propios estatutos, incluida la preparación en tiempos de paz para tareas estatutarias en caso de conflicto armado.	- Objetivos y mandatos claros incluidos en los Estatutos, reglamentaciones y programas	- Los PoA delinean los roles y responsabilidades de las filiales y la Oficina Central	- La autoridad por los programas, gestión y cuestiones financieras es delegada a las filiales + implementación y supervisión	
---	---	--	---	--	--

Indicadores de Desarrollo de la base de miembros en una Sociedad Nacional que funciona bien

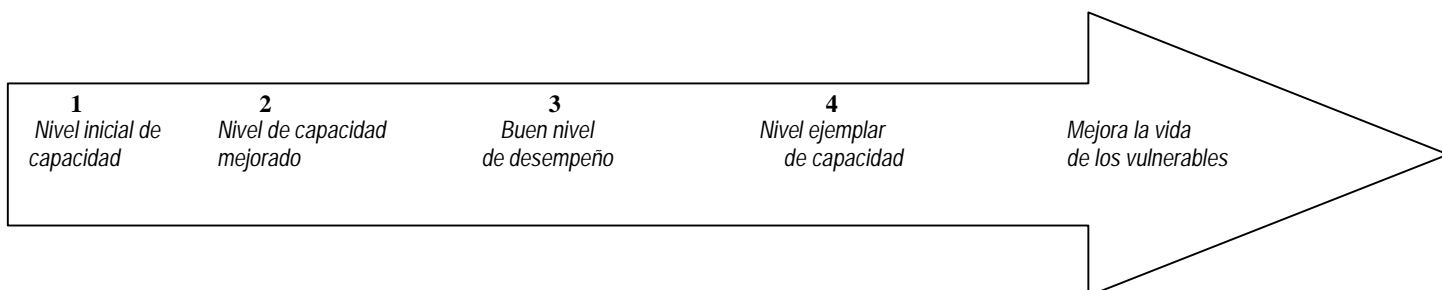
Resultado esperado: La SN es un miembro líder de la sociedad civil, es sustentable, se ha desarrollado sólidamente y cuenta con una gran cantidad de miembros que apoyan sus programas y servicios.

Objetivos y estrategias clave e indicadores clave de éxito

1. La SN ofrece a los miembros oportunidades de participación como miembros de la sociedad civil
 - Los miembros de la SN influyen sobre las políticas, estrategias, campañas y planes
 - Los miembros participan en el proceso de elección en las filiales y la SN (cantidad y % de miembros que votan)
2. La SN cuenta con una representación efectiva en la Junta de Gobierno de la filial
 - La SN cuenta con un perfil de Junta de Gobierno que indica los requisitos que debe cumplir un miembro eficaz de dicha Junta
 - La SN alienta a los miembros a presentarse como candidatos en la elección de acuerdo con los requisitos y estándares mínimos que se hayan establecido
 - SN garantiza la renovación periódica de los miembros al limitar la duración del período que pueda servir un miembro, vinculando la continuidad de la membresía a la asistencia, y cuenta con procedimientos para determinar el cese de una membresía en caso de que el miembro haya violado los códigos de integridad.
3. La SN tiene una base mayor de miembros
 - La cantidad y % de miembros retenidos cada año
 - La cantidad y % de nuevos miembros de diversos sectores
 - Alto porcentaje de miembros en comparación con la población nacional y las ONG
4. SN aumenta los ingresos a partir del aporte de los miembros
 - Cantidad de miembros que pagan la cuota anual
 - Mayor cantidad de monto de honorarios de los miembros donado cada año
 - La SN alienta a los miembros a los miembros a que realicen contribuciones extra para emergencias y campañas especiales
5. La SN revisa y mejora la línea de referencia de sus miembros
 - La SN lleva un detalle estadístico de los miembros existentes
 - Encuesta anual a los miembros (necesidades de información, progreso, satisfacción, sugerencias)
 - Los miembros de la SN reflejan la composición de la población- partes interesadas

Indicadores clave de progreso

1. La SN define claramente la condición de miembro en sus Estatutos y refleja esta cuestión en su gobierno, estrategias y elecciones; la SN cuenta con procedimientos claros para elegir a sus miembros
2. Plan de los miembros adoptado, con una clara definición y distinción entre miembros, personal pago y voluntarios
3. La SN determina procedimientos para cancelar la condición de miembro en los Estatutos y reglamentaciones
4. La SN mantiene una base de datos completa de nombres, direcciones, pagos realizados, habilidades y disponibilidad de todos los miembros
5. Los miembros reciben periódicamente informes, mensajes y cartas de agradecimiento
6. La SN cuenta con políticas y procedimientos para el gobierno de la filial que evitan la dominación por parte de una persona, grupo o el gobierno, y evitan la exclusión de ciertas personas o grupos
7. La SN prepara a sus nuevos miembros y les brinda información y capacitación acerca de la Institución y realiza varias actividades con los miembros a fin de consolidar su lealtad y compromiso
8. La SN cuenta con un plan de acción para atraer a miembros de grupos con menor representación y de áreas aisladas. La SN posee miembros corporativos y no corporativos



1.	INDICADOR: Criterios claros de transparencia para reclutar y registrar a los miembros				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	No hay sistemas claros y transparentes para reclutar miembros voluntarios y personal sin consideración de raza, sexo, clase, religión u opinión política.	-Se mantiene una lista de miembros -Diferencia entre miembros y voluntarios en los estatutos	-Se mantiene actualizada una base de datos de miembros (nombres, contactos, montos pagados, fechas) y supervisados por diversidad -se da cuenta de todos los montos - se facilita realmente el acceso a todas las comunidades -Participación en el proceso de elecciones (% miembros votantes)	-La composición de la base de miembros refleja composición demográfica + género + dispersión étnica - Servicios que la SN debería brindar a los miembros, comunicación e información -La SN refleja el principio del voluntariado en el gobierno, las estrategias y las elecciones -Miembros influyen sobre la política	

2.	INDICADOR: La SN hace realidad el aumento anual de la cantidad de miembros				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	La SN no tiene directrices y sistemas claros para reclutar más miembros -Pequeña cantidad de miembros	-La SN tiene procedimientos claros para reclutar miembros	-Procedimientos implementados -Se realizan encuestas de satisfacción a los miembros	-La SN tiene un alto porcentaje de miembros (población nacional) y un notable aumento de miembros que renuevan sus suscripciones -Aumento de la cantidad de miembros (%) -% de pobl. Como miembros -Se alienta a los miembros para que también se conviertan en contribuyentes	

3.	INDICADOR: Los miembros representan el crecimiento de la sociedad y reflejan su diversidad				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	No hay registros de los miembros que muestren las estadísticas y las tendencias en cuanto a diversidad	-La SN realiza una evaluación estadística de los miembros existentes -Cantidad de miembros clasificados por sexo y otras categorías, contribución total y promedio de los miembros	-Plan de acción para atraer miembros de los grupos menos representados junto con los 8 criterios para respetar la diversidad	-Establecer y cumplir metas a través de programas y actividades de sensibilización para los grupos menos representados (comparación del porcentaje nacional)	

**Indicadores de Desarrollo del voluntariado
en una Sociedad Nacional que funciona bien**

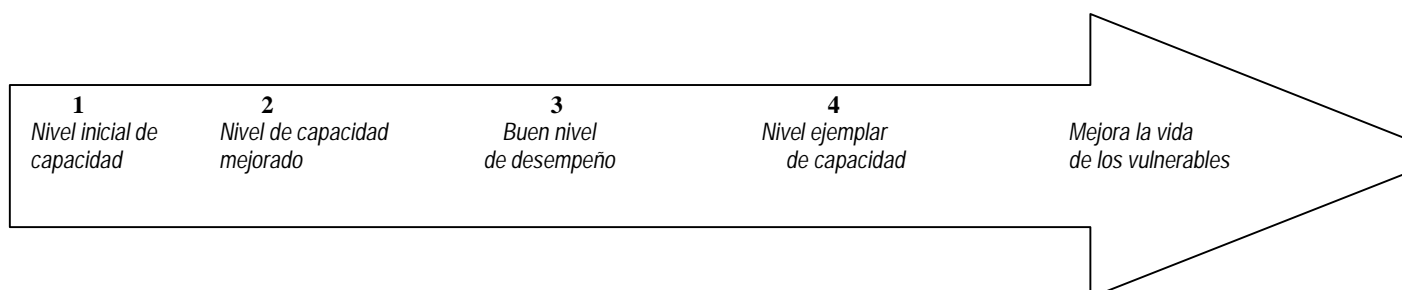
Resultado esperado: La SN cuenta con un alto grado de participación de los voluntarios en la prestación de servicios efectivos y en las estructuras de la SN.

Objetivos y estrategias clave e indicadores clave de éxito

1. La SN cuenta con más acciones por parte de los voluntarios en los servicios y actividades de la SN (programas esenciales)
 - Cantidad de voluntarios registrados y disponibles para apoyar las actividades y servicios de la SN
 - Cantidad de voluntarios y tiempo para realizar funciones esenciales (según informes de Desastres & Socorro, Salud, Servicios a la Comunidad, P&V, Sensibilización y Recaudación de fondos)
 - Cantidad de voluntarios que participan en emergencias y situaciones especiales (campañas, conferencias, etc.)
2. La SN cuenta con más participación de los voluntarios en las estructuras y decisiones del área de gestión y la Junta de Gobierno
 - Cantidad y % de líderes voluntarios en puestos de gestión, comités y Juntas de Gobierno
 - Líderes voluntarios capacitados en gestión
 - Voluntarios con participación activa en actividades organizadas en cada filial (además de servicios)
 - Año tras año, la SN tiene un alto porcentaje de retención de voluntarios
3. La SN es capaz de medir el valor del apoyo brindado por los voluntarios
 - Base de datos de voluntarios (nombres, direcciones, habilidades, disponibilidad, y tiempo que efectivamente dedican al voluntariado)
 - Registro de cantidad de horas/días por mes de servicio voluntario
 - Aumento de horas donadas por los voluntarios en comparación con las horas trabajadas por el personal remunerado
 - El valor del apoyo brindado por los voluntarios se mide y se informa en términos económicos
4. La SN revisa y mejora la calidad del trabajo realizado por los voluntarios
 - Se brinda inducción y capacitación y se evalúa su eficacia en el mediano plazo
 - Encuesta anual a los voluntarios (considerando necesidades, trabajo, progreso, satisfacción, sugerencias)
 - Cartas de agradecimiento de los gobiernos, las comunidades y otras organizaciones, artículos publicados en diarios/revistas, cantidad de menciones en radio/TV y en noticias por la Internet.
 - La SN cuenta con un sistema de gestión del conocimiento de voluntarios para mejorar el sistema

Desarrollo Organizacional: Indicadores clave de progreso

1. Plan nacional de desarrollo de la base de voluntarios, estrategia, apoyo, y presupuesto aprobados por la Junta de Gobierno
2. Política del voluntariado que refleja las directrices de la Federación, aprobada por la Junta de Gobierno
3. La SN y las filiales cuentan con un Comité de Voluntarios y con la participación de voluntarios en la Junta de Gobierno
4. Sistema escrito de gestión de voluntarios, incluidas las cuestiones de reclutamiento, descripción de puesto, capacitación, reglamentaciones, envío, entrenamiento, presentación de informes, y reconocimiento
5. La SN cuenta con un sistema de informes sobre la actividad de los voluntarios
6. Soporte administrativo, reglamentaciones y procedimientos en todos los niveles
7. Todas las filiales cuentan con planes anuales de desarrollo de la base de voluntarios, estrategia y presupuestos.
8. Hay gerente(s) de filial o de voluntarios, con descripciones de puesto adecuadas
9. Las Filiales y la Oficina Central Nacional motivan y recompensan a los voluntarios por su contribución
10. La SN analiza los resultados de la actividad de los voluntarios de acuerdo con las prácticas estándar



1.	INDICADOR: La SN cuenta con política, y una estrategia de desarrollo de la base de voluntarios y se beneficia de una sólida red de voluntariado				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	La SN no cuenta con política o directrices sobre el voluntariado a nivel nacional o de filial	-La SN cuenta con procedimientos escritos elaborados con los voluntarios, para el reclutamiento, la capacitación y el reconocimiento de los voluntarios - Se mantienen listas de voluntarios	-La política del voluntariado se conoce y utiliza - La política del voluntariado se actualiza regularmente de acuerdo con los cambios en el entorno -La SN mantiene actualizada la base de datos de voluntarios (nombres, contacto, habilidades, disponibilidad, horas donadas como voluntario)	La práctica ha demostrado ser efectiva según la planificación, supervisión y evaluación de la SN -Los voluntarios son leales, están motivados, satisfechos, y disponibles, y contribuyen al proceso de toma de decisiones -Encuestas de satisfacción de los voluntarios y devolución -Cantidad de voluntarios como porcentaje de la pob. total (%) -Compilación de cantidad de horas de voluntarios comparadas con horas del personal	
B	No hay un plan de desarrollo de la base de voluntarios a nivel nacional o de filial	-La SN ha aprobado un plan desarrollo de la base de voluntarios, elaborado con la participación de los voluntarios	-Las filiales redactan su propio plan de voluntariado	- El plan y la política del voluntariado se conocen y se ejecutan en las filiales - Evaluación anual del plan; revisión de la política cada 10 años	
C	Filiales con muy pocos voluntarios	-Filiales con voluntarios, que trabajan en diferentes servicios y programas	-Las filiales pueden responder ante las emergencias y campañas especiales	-La SN ha mejorado su capacidad de prestar servicios, fortalecer programas, conseguir mejor visibilidad y extender su acción a todas las filiales. -Capacidad de movilizar a los voluntarios para acciones ordinarias y especiales. -Compartir experiencias con otras organizaciones	

2.	INDICADOR: La Sociedad Nacional ha definido un plan de voluntariado (que mide el desarrollo y la gestión de los voluntarios)				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	No hay un sistema escrito de gestión de voluntarios	- Sistema escrito de gestión de voluntarios, discutido, aprobado y distribuido	-El sistema se conoce e implementa. Se capacita a los gerentes voluntarios locales	-Los gerentes voluntarios agregan valor a los programas, servicios y estructuras -Necesita mucho entrenamiento y supervisión en filiales	
B	No reglamentaciones y procedimientos para voluntarios	-La SN ha definido el soporte administrativo, reglamentaciones y	-Sistema de soporte administrativo implementado en la oficina central y las	-Los voluntarios, los gerentes, el personal pago, los líderes y las partes interesadas conocen y	

		procedimientos para voluntarios	filiales	utilizan las reglamentaciones -El objetivo es brindar soporte básico, respetar reglamentaciones y proteger el espíritu del voluntariado.	
C	Los programas y servicios no cuentan con roles y descripciones de puesto claras para los voluntarios	-Roles identificados para los voluntarios en cada programa y servicio con descripciones de puesto escritas para cada voluntario	-Los voluntarios a los que se invita a participar según una descripción de puesto determinada y sus intereses, capacidades y compromiso	-Los gerentes y voluntarios han acordado qué programas y servicios llevar adelante en las áreas esenciales -Énfasis en las necesidades humanitarias y las capacidades de los voluntarios; promover una relación equitativa y de respeto entre los gerentes y voluntarios	
D	No existen sistemas de presentación de informes para que los voluntarios registren su trabajo y sus logros	-Los voluntarios producen informes estándar a nivel de filial sobre la base del sistema nacional	-Se ha establecido una base de datos y se ha registrado la cantidad de horas trabajadas	-Se mide y valora la contribución de los voluntarios -Mostrar los resultados y el impacto de la contribución de los voluntarios	
E	Los voluntarios tienen roles específicos y limitados	-Los voluntarios participaron en acciones no tradicionales, tales como sensibilización, comunicación, recaudación de fondos, desarrollo y otras	-Los programas y servicios de la filial se han fortalecido, son más activos, más creativos, innovadores y exitosos	-Las filiales atraen a voluntarios. Otras organizaciones y personas participan en la vida y servicios de la filial. -Desarrollo de nuevas áreas para el trabajo del voluntariado; promover la diversidad de géneros, la participación	
F	No hay sistemas para que los voluntarios generen debates sobre temas en común y compartan experiencias	-Los voluntarios participan en la vida cotidiana de la vida de su filial. Las filiales cuentan con un Comité de voluntariado para fortalecer la lealtad.	-Los voluntarios participaron en las reuniones de información, planificación y evaluación. Aumentaron la lealtad y el compromiso	-Los voluntarios son aceptados como personas que toman decisiones en las filiales y en las Juntas de Gobierno a escala nacional -Énfasis en participación, lealtad y compromiso graduales y progresivos	
G	No hay capacitación o curso de inducción sistemáticos para los voluntarios a escala nacional o en las filiales	-Se brinda capacitación e información básica sobre la Cruz Roja/ Media Luna Roja a los voluntarios en las filiales	-Se brinda capacitación especializada o específica según las necesidades	-Se mejora la calidad de los servicios, programas, actividades; se tiene una mejor imagen. -Sólo se brinda capacitación si es necesaria/ se la solicita	
H	Los voluntarios se sienten solos, aislados y poco reconocidos en su trabajo, y abandonan la SN con frecuencia	-Las filiales toman en consideración la motivación, la satisfacción, y las necesidades de los voluntarios para crear un entorno amigable	- Las filiales brindan espacio para el diálogo y realizan las actividades necesarias para mejorar el apoyo que prestan a los voluntarios	-La SN/ filiales recompensan y retienen a los voluntarios y mantienen un entorno amigable por medio de una encuesta anual de satisfacción a fin de mejorar los sistemas -Acciones lideradas por la Junta de Gobierno, los	

				gerentes del voluntariado y el personal pago. (también incluye garantías para los voluntarios)	
--	--	--	--	---	--

3.		INDICADOR: Los puestos de toma de decisiones en la SN reflejan la composición de la población y garantizan que no se discrimine sobre la base de nacionalidad, origen étnico, género, creencia religiosa, clase social u opinión política en su personal, Junta de Gobierno miembros, voluntarios o en la prestación de servicios			
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	Poca diversidad o nada de diversidad en los diferentes niveles de la SN	-La SN tiene un mayor número de hombres y mujeres jóvenes como personas que se unen en calidad de miembros y voluntarios -Los puestos de toma de decisiones en la SN incluyen hombres y mujeres que representan a las minorías étnicas, a diferentes grupos religiosos y a los jóvenes del país	- Mayor número de hombres y mujeres jóvenes como miembros y voluntarios en comparación con los años anteriores - Mayor número de mujeres (u hombres) y de orígenes étnicos en los puestos de toma de decisión en comparación con los años anteriores	-Mayor diversidad entre los miembros y voluntarios en cuanto a representación étnica, creencias religiosas y opinión política - Mayor número de personas representan a los jóvenes, las personas discapacitadas y las minorías étnicas en los puestos de toma de decisiones	

**Indicadores de Desarrollo Comunitario
en una Sociedad Nacional que funciona bien**

Resultado esperado: La SN contribuye a reducir la vulnerabilidad y a mejorar la capacidad de las comunidades locales y de este modo cumple su misión de “mejorar la vida de las personas vulnerables al movilizar el poder de la humanidad.”

Objetivos y estrategias clave e indicadores clave de éxito

1. La SN garantiza las condiciones mínimas para promover la participación de la comunidad
 - La SN cuenta con una estructura de gobierno basada en sus miembros
 - La SN cuenta con presencia física en las comunidades (mayor cantidad de filiales locales respecto de los años anteriores hasta la cobertura total)
 - Mayor cantidad de visitas e iniciativas de capacitación destinadas al fortalecimiento de las capacidades de las filiales locales, organizadas por las filiales y/o la Oficina Central
 - El personal y los voluntarios de la SN son identificados y contratados / reclutados de las comunidades (mayor número respecto del año anterior)

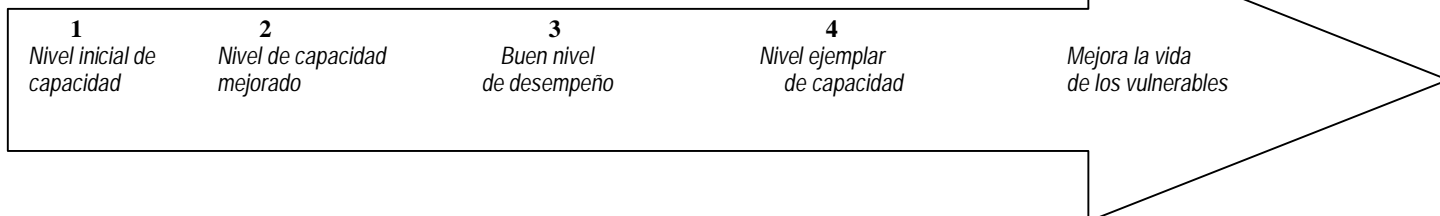
2. La SN tiene la capacidad de organizar a las personas para que respondan a sus propias necesidades
 - Los miembros de la comunidad, tanto hombres como mujeres, participan de las actividades para evaluar las vulnerabilidades, capacidades y recursos y en la planificación, puesta en práctica y supervisión de los programas
 - Los miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones
 - Se realizan EVC en las comunidades vulnerables cada 3 años

3. La SN es conocida en la comunidad
 - Mayor publicidad sobre las actividades de SN en la comunidad, y movilización social
 - Mayor % de fondos recaudados localmente
 - Número de nuevas asociaciones desarrolladas con las autoridades locales, ONG y la sociedad civil

4. La SN respalda la capacidad mejorada de las comunidades locales
 - Menor % de víctimas de desastres
 - Mayor cantidad de proyectos financiados y realizados a partir de iniciativas locales en comparación con el año anterior, para demostrar la menor dependencia de las comunidades respecto del apoyo externo

Indicadores clave de progreso

1. La SN tiene compromisos con el desarrollo de la comunidad, establecidos en sus políticas y en sus planes estratégicos y operativos
2. Entendimiento, términos y definiciones comunes sobre el desarrollo de la comunidad
3. Directrices y herramientas sensibles a la cultura se ponen a disposición del personal y los voluntarios
4. La SN cuenta con una estructura que le permite brindar asistencia técnica a las filiales y los gerentes de programa sobre cuestiones de desarrollo de la comunidad, además de documentar los resultados y las lecciones extraídas
5. El personal en las Oficinas Centrales y en las filiales, y los voluntarios, tienen las habilidades y las competencias necesarias para promover y brindar asistencia a las iniciativas de desarrollo comunitario mediante abordajes de desarrollo participativo
6. La SN se ha asociado con otras organizaciones que trabajan en desarrollo comunitario y movilización social



1.	INDICADOR: Porcentaje de programas de la SN elaborados utilizando las herramientas relevantes (basadas en la comunidad y con alcance a una mayor cantidad de beneficiarios)			
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>
				<i>Su auto evaluación de la SN</i> Nivel actual: Plazo

		<i>mejorado</i>			<i>para llegar al próximo nivel</i>
A	No se conocen herramientas de evaluación de necesidades en la filial o a escala nacional	-Identificación e introducción de las herramientas adecuadas -Participación de todas las partes interesadas en el proceso de planificación -Alineación con la S 2010	-EVC como base para la planificación nacional estratégica con cantidad medible de beneficiarios	-Participación periódica de todas las partes interesadas en la planificación, etc... - Contribución activa respecto de las estrategias nuevas y las ya existentes en el Movimiento	
3.		INDICADOR: Cantidad de programas en los que los indicadores de impacto se incluyen en el diseño			
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	Ningún indicador o resultado esperado de los programas deriva en una menor capacidad de medir el impacto de los servicios	Todos los programas se diseñan con una etapa claramente definida de evaluación del impacto - Los indicadores se determinan antes de su puesta en práctica	Las nuevas etapas de los programas se diseñan junto con los indicadores de impacto identificados	Los programas se evalúan de acuerdo con el retorno sobre la inversión	
4.		INDICADOR: Los indicadores se comunican y son comprendidos por todos			
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	No se conocen diferentes tipos de indicadores ni su uso en la planificación de proyectos y los ciclos de gestión	- Los indicadores existen y están bien desarrollados con las partes interesadas -Los indicadores se conocen y son comprendidos	Ningún programa se lanza si los indicadores no están bien establecidos	Ningún programa se lanza si los indicadores de la etapa anterior no muestran resultados positivos	
5.		INDICADOR: Porcentaje de proyectos / programas que miden los indicadores de impacto			
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	Ningún proyecto o programa incluye indicadores de impacto	- Los resultados de capacitación en al menos algunos de los diseños de los proyectos incluyen indicadores de resultado/ impacto	- Los indicadores de impacto se incluyen en el diseño de los programas, se llevan a cabo evaluaciones de referencia y una evaluación final - Los indicadores de proceso se informan periódicamente	-Medición de los indicadores usados para comunicar logros y el diseño de futuros programas -Los indicadores de proceso son utilizados por el personal de proyecto y los gerentes para mejorar el desempeño	
6.		INDICADOR: La SN establece procedimientos efectivos para supervisar sistemáticamente la satisfacción de los beneficiarios			
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	Los programas y	-Cantidad de beneficiarios	-Se lleva a cabo	-El costo de los	

	servicios son poco claros respecto de la cantidad potencial de beneficiarios y su impacto en sus vidas	estipulado con resultados esperados de menor vulnerabilidad en plazos específicos	una supervisión periódica a través de encuestas de satisfacción a los beneficiarios y los cambios realizados para mejorar los estándares mínimos	recursos en comparación con los beneficios usados para demostrar el impacto de los servicios sobre las personas vulnerables	
--	--	---	--	---	--

7.	INDICADOR: Existen normas claras sobre la presentación de informes para la comunidad, la filial y la SN				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	No hay sistemas de elaboración y presentación de informes para la mejorar responsabilidad ante las partes interesadas locales	- Existen normas, que se elaboran con las partes interesadas - Se conocen y comprenden	50 % informe de comunidades y filiales cumplen con las normas	-El informe se centra en el impacto (medición de indicadores impacto / resultados)	

8.	INDICADOR: Estrategia de comunicación				
	<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
A	No hay estrategia nacional o de filial para comunicar el impacto de programas y servicios a las partes interesadas externas	-Los grupos interesados están identificados y una estrategia de comunicaciones a nivel local y nacional	-Estrategia de comunicación externa e interna implementada y encuestas a las partes interesadas en función de referencias para medir el mejor posicionamiento obtenido y los beneficios para la SN	↑ Fondos de parte del público en general ↑ Voluntarios y miembros -Financiación de recursos after FR	

Indicadores de Salud y Atención Médica en una Sociedad Nacional que funciona bien

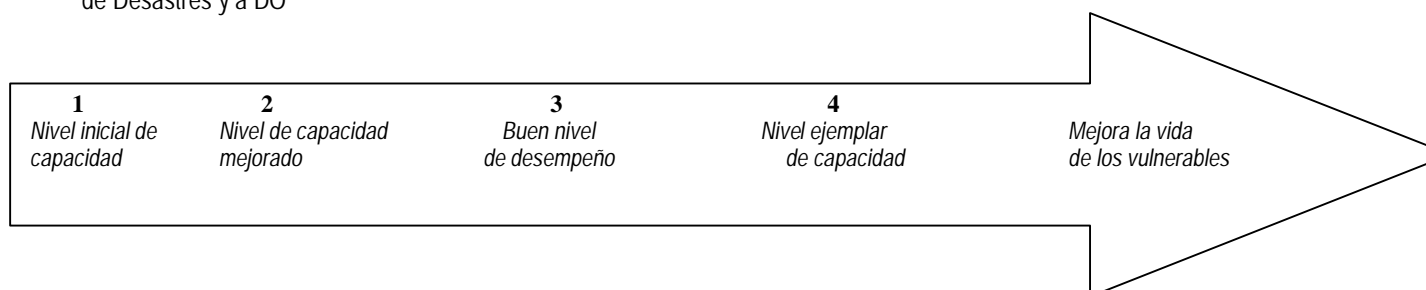
Resultado esperado: La SN logra una mejor calidad de salud a través de asociaciones con las autoridades nacionales: el gobierno y los países asociados, el ministerio de salud, los servicios sociales y de saneamiento y agua potable en los cuatro niveles (actividades tradicionales, emergencias, movilización social, y salud de la comunidad), organismos de la ONU, otras ONG, empresas privadas, universidades y otros asociados.

Objetivos y estrategias clave e indicadores clave de éxito

1. Los programas de salud y atención médica demuestran el impacto y la calidad de los servicios y se realizan a escala
 - Planificación a largo plazo y una escala apropiada para los programas
 - Atracción de largo plazo y niveles de financiación más significativos, con menor costo por beneficiario
 - Mayor escala e impacto al mismo tiempo que se mantiene la calidad y los resultados son fácilmente medibles
2. La SN mantiene buenas relaciones con el gobierno, los ministerios y la comunidad
 - La SN participa activamente en reuniones o sesiones informativas con ministerios clave y sus comités
 - La SN desempeña un papel claramente definido y tiene un rol formalmente reconocido por el gobierno en las reuniones de Coordinación Nacional con ministerios clave
 - Acuerdo escrito o memorando de entendimiento entre la SN y ministerios clave, que definen las asociaciones a largo plazo (roles y responsabilidades)
3. Los programas de salud y atención médica son holísticos y están bien integrados
 - La SN ha establecido una estructura holística e integrada de salud y atención médica en todos los niveles (Oficina Central, Filial) y coopera con Gestión de Desastres y Desarrollo Organizacional
 - Buena integración al ejecutar los programas de planificación con Salud y Atención Médica, Gestión de Desastres y Desarrollo Organizacional
 - Se mejora el impacto de los programas por medio de la contribución suplementaria de todos los departamentos
4. Los programas de salud y atención médica de la SN están basados en las necesidades de los más vulnerables, para llegar a los beneficiarios
 - El sector de salud y atención médica de la SN cuenta con un programa específico de planificación que involucra a todas las partes interesadas y utiliza un proceso estructurado de planificación
 - El sector de salud y atención médica de la SN tiene fondos suficientes para el plan de movilización, incluido el fortalecimiento de las capacidades
 - El sector de salud y atención médica de la SN brinda servicios con resultados concretos y medibles a los beneficiarios a través de los diferentes programas

Indicadores clave de progreso

1. La SN muestra cierto grado de compromiso con los diferentes ministerios, el gobierno, y los otros asociados y lo demuestra en sus actividades
2. La SN ha firmado acuerdos que formalizan su papel en la Coordinación Nacional con ministerios clave
3. La SN cuenta con una estructura de planificación para la elaboración de programas, que es conocida y ha sido acordada por todas las partes interesadas
4. Los resultados de las actividades de la SN en pos de los beneficiarios son concretos y medibles también en cuanto al fortalecimiento de las capacidades
5. La planificación programas a largo plazo de la SN se beneficia de las economías apropiadas, y de los niveles adecuados de escala y financiación
6. La estructura de salud y atención médica holística, integrada y complementaria a todos los niveles está ligada a la Gestión de Desastres y a DO



	INDICADOR: Grado de compromiso con el gobierno y los ministerios (por ejemplo, Salud, Servicios Sociales, Agua y saneamiento potable, etc.)			
<i>Nivel inicial de capacidad</i>	<i>Nivel de capacidad mejorado</i>	<i>Buen nivel de desempeño</i>	<i>Nivel ejemplar de capacidad</i>	<i>Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel</i>
La SN no cuenta con una estrategia o actividades para relacionarse con el Ministerio de Salud o los organismos externos que trabajan en programas de salud	La SN asiste a reuniones/ sesiones de información periódicas con ministerios clave.	La SN ha formalizado su papel o condición permanente en las reuniones de Coordinación Nacional con ministerios clave.	Existe un acuerdo formal entre la SN y los ministerios clave que determina roles y responsabilidades de ambos, para las asociaciones a largo plazo y para programas más sustentables de acuerdo con el mandato de la Cruz Roja/ Media Luna Roja .	
	INDICADOR: Los programas de salud y atención médica satisfacen las necesidades de los beneficiarios			
Los programas de la SN se planifican sin la participación de las comunidades afectadas, o de instituciones externas, y su relevancia es cuestionable	La planificación de programas de salud y atención médica compromete a todas las partes interesadas (incluidos los beneficiarios, el gobierno, las SN, la Federación, otros organismos humanitarios, como la ONU/UE etc.) y utiliza un proceso estructurado de planificación.	La planificación de programas de salud y atención médica atrae suficientes fondos para incluir al fortalecimiento de las capacidades dentro de la SN.	Los programas de salud y atención médica producen resultados medibles y significativos para los beneficiarios y para el fortalecimiento de las capacidades de la SN.	
	INDICADOR: Se puede medir la escala y la calidad de impacto de los programas de salud y atención médica			
Los servicios de la SN dependen de los recursos y son a corto plazo, según las fuentes de financiación disponibles, en lugar de responder a las necesidades de la comunidad	La planificación de los programas de salud y atención médica es a largo plazo y de una escala adecuada, para así beneficiarse de las economías de escala.	Los programas de salud y atención médica atraen niveles de financiación a más largo plazo y más significativos, con menores costos por beneficiario	Se aumenta el nivel de escala y la calidad del impacto, y se los puede medir con más facilidad.	
	INDICADOR: Los programas de salud y atención médica son holísticos e integrados, y responden a las necesidades y prioridades de la comunidad de manera integral			
Los programas de la salud de la SN no se relacionan ni se planifican junto con otros programas.	La SN ha establecido una estructura holística e integrada de salud y atención médica en la Oficina Central y en la filial y	La planificación de los programas de salud y atención médica se lleva a cabo en todos los sectores dentro del	Los resultados de los programas de salud y atención médica que complementan todos los sectores tienen un mejor efecto sobre la comunidad.	

	mantiene vínculos con Gestión de Desastres y DO.	área de salud y atención médica y con Gestión de Desastres y DO, a fin de lograr una mayor integración.			
--	--	---	--	--	--

Indicadores de Preparación para Desastres en una Sociedad Nacional que funciona bien

Resultado esperado: Las Sociedades Nacionales tienen la capacidad de predecir y, en la medida de lo posible, evitar desastres, reducir las consecuencias de los desastres en las comunidades vulnerables y mejorar la capacidad de respuesta y de enfrentarse a los efectos de un desastre.

Objetivos y estrategias clave e indicadores clave de éxito

1. La SN cuenta con planificación y una política relevante de Preparación para desastres

- Una Sociedad Nacional bien preparada cumple un papel claramente definido en la Preparación para desastres, reconocido por el gobierno, incluido en el Plan de Emergencia Nacional/ Preparación para desastres, y respaldado por una política y legislación adecuadas.
- Cuenta con representación y es activa en los organismos de coordinación para desastres nacionales y locales.
- Cuenta con una política nacional de Preparación para desastres que refleja su visión, sus capacidades y las vulnerabilidades nacionales.
- Cuenta con un plan de Preparación para desastres de la SN que describe roles, responsabilidades y procedimientos al nivel de la Oficina Central Nacional y de las filiales.
- Garantiza que la política y el plan de Preparación para desastres se comuniquen sea bien comprendido entre el personal relevante y los voluntarios.
- Adhiere a las políticas y directrices pertinentes del Movimiento, en especial la política de Preparación para desastres, la política de respuesta en emergencias y los principios y reglas para la prestación de socorro en situaciones de desastre.
- Se esfuerza por cumplir con el Código de Conducta de la Cruz Roja/ Media Luna Roja en la prestación de socorro en situaciones de desastre, la Carta Humanitaria del proyecto ESFERA y los estándares mínimos para la Intervención en casos de desastre.

2. La SN cuenta con una estructura y organización que le permiten estar preparada y responder con decisión y de manera efectiva

- Una Sociedad Nacional bien preparada cuenta con las estructuras, sistemas y procedimientos necesarios para responder de manera efectiva y eficaz ante las situaciones de desastre.
- Tiene un departamento o centro de coordinación en la Oficina Central Nacional, que es responsable de coordinar las actividades de Preparación para desastres;
- Tiene filiales sólidas en áreas del país con alto nivel de riesgo, que cuentan con equipos de voluntarios capacitados, bien equipados y organizados, que ya han probado su habilidad de rápida intervención en casos de desastre.
- Cuenta con procedimientos efectivos de información / comunicación y garantiza que haya coordinación efectiva entre Preparación para desastres, Salud, DO y otros programas de la SN.
- Coordina, junto con otras organizaciones activas en la preparación para desastres e intervención en casos de desastre, diferentes actividades, y la forma de compartir recursos, información y experiencia.
- Cooperar con la Federación, el CICR y otras Sociedades Nacionales a fin de garantizar que todo el apoyo que se brinde a las actividades de Preparación para desastres y conflictos estén bien coordinadas y alineadas con una estrategia coherente de Preparación para desastres. La cooperación en el área de Preparación para desastres es respaldada por memorandos de entendimiento o por acuerdos de proyecto que resultan relevantes.
- Está vinculada a y es parte de los mecanismos regionales e internacionales de la Federación para intervenir en casos de desastre, tales como los equipos/ unidades regionales de intervención en casos de desastre, ERU y FACT.
- Tiene acceso a y utiliza datos e información relevante sobre desastres, peligros y riesgos, incluidos los sistemas de alerta temprana y los DMIS de la Federación.
- Deriva la atención hacia las causas principales de los desastres, además de poner el foco en los síntomas.

3. La SN mantiene un buen sistema de desarrollo y gestión de Recursos Humanos para la Preparación para desastres

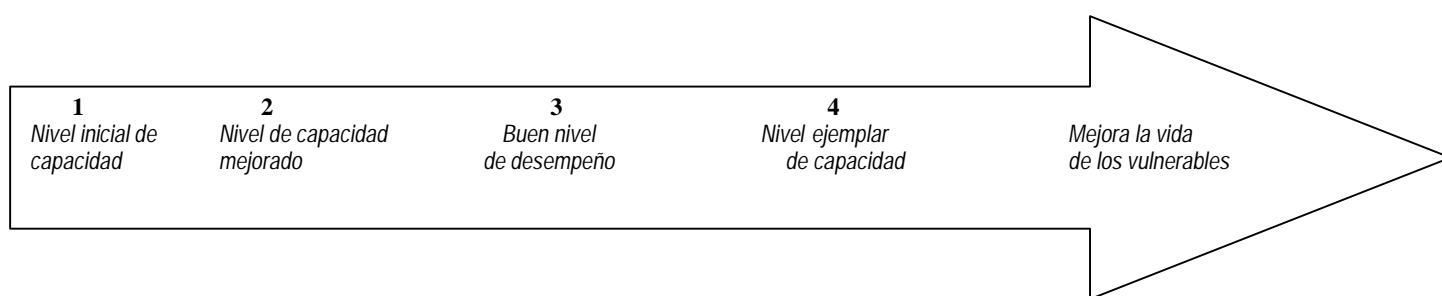
- Una Sociedad Nacional bien preparada cuenta con cantidad suficiente de personal capacitado y de voluntarios en todos los aspectos clave de la intervención en casos de desastre, en particular la evaluación de emergencias, primeros auxilios, informe sobre los desastres, cuestiones de logística y la administración de socorro.
- Recluta activamente voluntarios de todos los sectores de la comunidad, incluidos los grupos vulnerables, y, en especial, cuenta con una fuerte representación y participación de mujeres y voluntarios jóvenes.
- Cuenta con una sólida capacidad para capacitar voluntarios en la Oficina Central Nacional/filiales en actividades esenciales de Preparación para desastres/Intervención en caso de desastre, producir materiales de capacitación, y para brindar y evaluar cursos de capacitación sobre Preparación para desastres a nivel central y defilial.

4. La SN mantiene registros efectivos de los recursos financieros y materiales

- Una Sociedad Nacional bien preparada cuenta con fondos para emergencia, y con la capacidad de recaudar fondos antes, durante y después de un desastre, de buscar el amplio apoyo de la población y de las asociaciones con los organismos donantes (por ejemplo, los gobiernos, la ONU, etc).
- Cuenta con un sistema estándar para mantener registros, elaborar informes financieros y realizar auditorías.
- Cuenta con sistemas adecuados de logística y abastecimiento: de vehículos, telecomunicaciones, artículos de socorro y depósito.
- Cuenta con artículos de emergencia que han sido previamente ubicados en áreas estratégicas y con un adecuado plan de reabastecimiento.

Indicadores clave de progreso

1. Una Sociedad Nacional bien preparada se concentra en actividades para los más vulnerables, aumentando su capacidad de auto ayuda.
2. Se centra en y da prioridad a las actividades de Preparación para desastres a través de un proceso continuo de evaluación de la vulnerabilidad y capacidad (EVC).
3. A través de EVC y de otras técnicas participativas de la comunidad, fomenta la participación activa de la población local en el diseño y la planificación de actividades de Preparación para desastres basada en la comunidad (ECPD), garantizando que los programas reflejen adecuadamente las necesidades de la comunidad y fortalezcan las estrategias locales para enfrentarse a un desastre.
4. Las Sociedades Nacionales donantes de la Cruz Roja/ Media Luna Roja reconocen el plan y las capacidades de Preparación para desastres de la SN anfitriona, y los respetan a la hora de brindar su apoyo.
5. Una Sociedad Nacional bien preparada sensibiliza a la población sobre los riesgos y peligros de los desastres y las medidas de Preparación para desastres a través de la educación del público.
6. En la medida de lo necesario, aboga ante el gobierno, los donantes y el público por la necesidad de tomar medidas para preparar a la población ante desastres y mitigar los efectos de un desastre, asegurándose de que todas las partes interesadas clave sean conscientes de la necesidad de intervenciones de Preparación para desastres antes, durante y después de un desastre.
7. Una Sociedad Nacional bien preparada supervisa constantemente su estado y nivel de preparación.
8. Goza de buena reputación por la calidad de su trabajo en cuanto a preparación para desastres, tanto entre los líderes formadores de opinión del país como el público en general. Con el fin de mejorar su imagen pública, mantiene a la prensa bien informada acerca de las actividades que realiza en el área de Preparación para desastres.
9. Elabora informes periódicos financieros y acerca de los programas y mantiene a la Federación, los miembros, donantes y el público en general informados sobre sus actividades y logros.
10. Lleva a cabo revisiones periódicas de la calidad y el impacto de su trabajo en Preparación para desastres. Las revisiones son frecuentes o se realizan después de cada desastre, para evaluar el desempeño de la Sociedad Nacional y las lecciones extraídas (por ejemplo, análisis FODA) y realizar ajustes a los planes y actividades de ser necesario.



1.	INDICADOR: La SN tiene un rol y responsabilidades acordadas en los planes nacionales y en la legislación sobre Preparación para desastres e Intervención en caso de desastre			
	Nivel inicial de capacidad	Nivel de capacidad mejorado	Buen nivel de desempeño	Nivel ejemplar de capacidad
				Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel

A	<p>La SN no tiene un mandato claro para con las instituciones locales o nacionales sobre la Gestión de Desastres</p>	<p>-La SN cuenta con una política y planificación relevantes en cuanto a Preparación para desastres -Se centra en y da prioridad a las actividades de Preparación para desastres a través de un proceso continuo de evaluación de la vulnerabilidad y capacidad (EVC). - A través de EVC y de otras técnicas participativas de la comunidad, fomenta la participación activa de la población local en el diseño y la planificación de actividades de Preparación para desastres basada en la comunidad (ECPD), garantizando que los programas reflejen adecuadamente las necesidades de la comunidad y fortalezcan las estrategias locales para enfrentarse a un desastre.</p>	<p>- Cuenta con las estructuras, sistemas y procedimientos necesarios para responder de manera efectiva y eficaz -SN mantiene un buen sistema de desarrollo y gestión de Recursos Humanos en cuanto a Preparación para desastres -SN mantiene registros efectivos de los recursos financieros y materiales - Las Sociedades Nacionales donantes de la Cruz Roja/ Media Luna Roja reconocen el plan y las capacidades de Preparación para desastres de la SN anfitriona, y los respetan a la hora de brindar su apoyo</p>	<p>- En la medida de lo necesario, aboga ante el gobierno, los donantes y el público por la necesidad de tomar medidas para preparar a la población ante desastres y mitigar los efectos de un desastre, asegurándose de que todas las partes interesadas clave sean conscientes de la necesidad de intervenciones de Preparación para desastres antes, durante y después de un desastre - Elabora informes periódicos financieros y acerca de los programas y mantiene a la Federación, los miembros, donantes y el público en general informados sobre sus actividades y logros. -Lleva a cabo revisiones periódicas de la calidad y el impacto de su trabajo en Preparación para desastres. Las revisiones son frecuentes o se realizan después de cada desastre, para evaluar el desempeño de la Sociedad Nacional y las lecciones extraídas (por ejemplo, análisis FODA) y realizar ajustes a los planes y actividades de ser necesario.</p>	
---	--	--	---	---	--

Indicadores de Sensibilización en una Sociedad Nacional que funciona bien

Resultado esperado: Dar voz a las personas vulnerables y mejorar sus vidas, modificando políticas, programas o puestos de cualquier tipo en el gobierno o en instituciones, con el fin de lograr los objetivos de las políticas públicas.

Objetivos y estrategias clave e indicadores de éxito

1. La SN tiene una política clara respecto de abogar con y en nombre de las personas vulnerables, aprobada por la Junta de Gobierno de la SN

- La SN revisa las políticas y la legislación nacional relevante conforme a los Principios, políticas y estrategias del Movimiento
- La SN determina qué cuestiones deben encararse de la agenda pública y sugiere una solución
- La SN establece planes para realizar campañas de sensibilización en todo el territorio
- La SN investiga los datos existentes que son relevantes para las cuestiones clave
- La SN alienta la participación de las personas en los procesos de toma de decisiones que afectan sus vidas
- La SN explica el objetivo de los cambios por los que aboga a través del mandato y sus políticas

2. La SN realiza acciones concretas y factibles para construir una coalición que le permita transmitir mensajes de sensibilización

- La SN busca y verifica cuáles son los asociados con puestos e intereses similares
- La SN invita a otras organizaciones a debatir el tema y a planificar en forma conjunta
- La SN utiliza distintas estrategias para influir sobre la toma de decisiones en todos los niveles: organizativo, local, provincial, nacional e internacional
- La SN hace participar a los vulnerables en numerosas actividades específicas y a corto plazo para generar y validar los puestos de los que se dedican a tareas de sensibilización

3. SN organiza foros para comunicar el mensaje

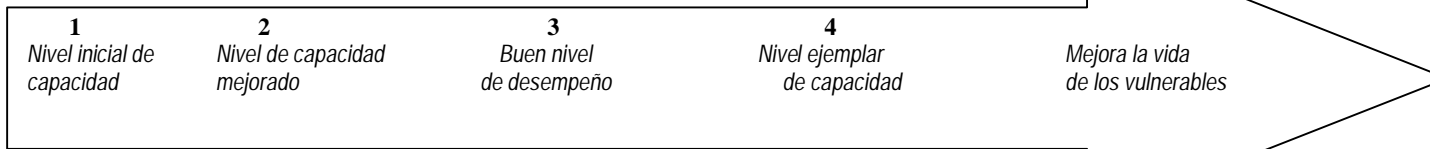
- La SN organiza reuniones con los “decisores” y los “grupos influyentes”
- La SN elige al personal adecuado para organizar reuniones y lograr que el mensaje se entienda
- La SN convoca a reuniones públicas en forma periódica, para lograr el apoyo del público y transmitir los mensajes
- La SN encuentra los mejores métodos de comunicación con los “decisores” y los “grupos influyentes”
- La SN establece un buen sistema de comunicación e información para redactar los mensajes
- La SN revisa el mensaje y registra las “lecciones extraídas”

4. La SN logra éxito en las tareas de sensibilización

- La SN colabora con una organización para cambiar internamente o para modificar todo un sistema
- La SN goza del crédito de influir sobre leyes o de lograr otros cambios aprobados por los grupos decisores o influyentes

Indicadores clave de progreso

1. La SN ha decidido los foros a los que quiere llegar y verifica si se transmiten los mensajes
2. La SN mantiene buenos contactos y referencias con los medios internacionales y nacionales
3. La SN mantiene registros de la cantidad de referencias en los medios nacionales y en los documentos o resoluciones oficiales
4. La SN mide la cantidad de actividades realizadas y a las que se les realizó un seguimiento junto con el CICR
5. Alto nivel de representación de la SN en foros regionales y nacionales
6. Periódicamente, la SN desarrolla un sistema de comunicaciones relevante, activo y páginas de internet actualizadas
7. La SN tiene en el país asociaciones con organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales (ONG) para compartir las tareas de sensibilización conforme al marco regional y mundial



1.					
INDICADOR: La SN realiza actividades conforme a las áreas esenciales de la S2010 y a otras áreas necesarias					
	Nivel inicial de capacidad	Nivel de capacidad mejorado	Buen nivel de desempeño	Nivel ejemplar de capacidad	Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel
A	La S 2010 no se conoce en toda la SN a escala nacional o de filial	Se brinda capacitación y orientación a nivel nacional y de filial sobre la S 2010 y el Plan Estratégico de la SN que la utiliza como directriz para los programas futuros -Cantidad de beneficiarios (participantes del programa) en cada área esencial / S2010 - Las áreas esenciales son conocidas y comprendidas por el personal y los voluntarios y no (SIC) *reflejan los niveles nacionales, regionales, locales y de la comunidad	-Los gastos se informan en categorías de informes financieros anuales según los servicios esenciales detallados en la S2010 y otras áreas relevantes (Salud, Preparación para desastres/ Intervención en casos de desastre, Principios y Valores, Búsqueda,/agenda humanitaria, resoluciones del Consejo de Delegados)	-La SN diseña programas de aseguramiento de la calidad para los programas de servicios en las áreas esenciales / S2010 SoV* -% de actividades realizadas conforme a políticas y normas de la Federación -porcentaje de recursos asignados a la ejecución de programas alineado con la S2010	
2.					
INDICADOR: Los servicios de la SN tienen efecto sobre la vida de las personas vulnerables					
	Nivel inicial de capacidad	Nivel de capacidad mejorado	Buen nivel de desempeño	Nivel ejemplar de capacidad	Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel
A	No se cuenta con información de referencia para medir el efecto	-Se elabora un nivel de referencia para la comunidad -Proyectos <i>ad hoc</i> , pilotos	-Replicación de proyectos -la comunidad como actor, -Se promueve la sustentabilidad de la comunidad	-escala nacional para los proyectos - la comunidad como parte interesada clave	
3.					
INDICADOR: Los líderes tienen la capacidad de abogar por los desafíos humanitarios					
	Nivel inicial de capacidad	Nivel de capacidad mejorado	Buen nivel de desempeño	Nivel ejemplar de capacidad	Su auto evaluación de la SN Nivel actual: Plazo para llegar al próximo nivel
A	No se sensibiliza a la comunidad en apoyo a los vulnerables	Capacitación <i>ad Hoc</i> (base general) en técnicas de sensibilización promovida por los líderes de la SN a	-Plan piloto/ no a largo plazo -Decidir beneficiarios y ejecutar planes para supervisar los	-Plan -Influye sobre las fuentes de verificación del gobierno: datos estadísticos de los grupos de servicio y no servicio del Gob.	

		escala nacional y de filial	resultados esperados		
--	--	-----------------------------	----------------------	--	--