

Estrategia
2010
Estrategia
2009
Estrategia
2008
Estrategia
2007
Estrategia
2006
Estrategia
2005
Estrategia
2004
Estrategia
2003
Estrategia
2002
Estrategia
2001
Estrategia
2000



◀ Revisión de mitad de período
Estrategia 2010



Federación Internacional de Sociedades
de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

© Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Está autorizado citar, copiar, traducir a otros idiomas o adaptar a las necesidades locales cualquier parte de esta publicación sin necesidad de solicitar previamente la aprobación de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, siempre que se indique la fuente de manera expresa e inequívoca.

2005

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Apartado Postal 372

CH-1211 Ginebra 19

Suiza

Teléfono: +41 22 730 42 22

Fax: +41 22 733 03 95

Correo electrónico: secretariat@ifrc.org

Sitio Web : www.ifrc.org

Índice

Resumen	3
---------	---

Primera Parte

Informe del Equipo de Revisión

1	Introducción	5
2	Objetivos	5
3	Metodología	5
4	Conclusiones	7
5	Cambios en el entorno	8
6	Nuestro lugar en el mundo	9
7	Visión, misión y valores	10
8	Los tres ejes estratégicos	12
9	Eje Estratégico 1: “Responder a la vulnerabilidad local”	13
10	Eje Estratégico 1: “Abordar específicamente aquellas áreas a las que pueden añadir mayor valor”	13
11	Área esencial 1: Promoción de los Principios Fundamentales y valores humanitarios del Movimiento	15
12	Área esencial 2: Preparación para desastres	15
13	Área esencial 3: Intervención en casos de desastre	17
14	Área esencial 4: Salud y asistencia en la comunidad	19
15	Eje Estratégico 2: Sociedades Nacionales que funcionan bien	21
16	Eje Estratégico 3: Trabajar juntos con eficacia	21

Segunda Parte

Marco de resultados

1	Puesta en práctica de la <i>Estrategia 2010</i>	25
2	Establecimiento de un marco para alcanzar nuestras metas	25
3	Descripción del marco	25
4	Hipótesis	26
5	El marco	26

Tercera Parte

Estudios monográficos	29
-----------------------	----

Apéndice

1	Participantes en la revisión	41
2	Contribuyentes a la revisión	42
3	Lista de los documentos examinados por determinar	47

Equipo de Revisión

Sir Nicholas Young, Cruz Roja Británica
Sra. Kristina Kumpula, Cruz Roja Finlandesa
Sra Geri Lau, Cruz Roja de Singapur
Sr. Alphonse Kalinganire, Cruz Roja Rwandesa

28 de abril de 2005

Resumen

- 1 La revisión de mitad de período de la *Estrategia 2010* se llevó a cabo en virtud de una resolución aprobada por la Asamblea General en 2003. La revisión se realizó mediante un proceso integral de investigación y consulta.
- 2 La revisión comprobó que existía un grado sustancial de apoyo a los principales ejes estratégicos de la Estrategia y a la focalización en cuatro áreas esenciales de actividad.
- 3 El Equipo de Revisión constató que los actores externos tenían grandes expectativas respecto de la Federación como agente de promoción y unificación, pero que la Federación no siempre estaba a la altura de esas expectativas en cuanto a su participación en los debates sobre políticas. Se estimó que deberíamos comunicarnos de manera más proactiva y eficaz.
- 4 Si bien la misión de la Federación de “mejorar las vidas de las personas vulnerables movilizándolo el poder de la humanidad” es un factor de inspiración y motivación, se consideró que se debería impartir más claridad a la visión de la Federación y a sus valores organizacionales.
- 5 El Equipo comprobó que se habían hecho progresos en la focalización en la vulnerabilidad y en la promoción de los Principios Fundamentales y los valores humanitarios, pero que esos progresos se debían mantener y afianzar.
- 6 Se observaron deficiencias en las actividades de la Federación en materia de gestión de desastres, y esas deficiencias llevaron al Equipo de Revisión a sugerir diversas medidas correctivas, incluida la formulación de una nueva estrategia de gestión integrada de desastres.
- 7 Se estimó que la sección relativa a la atención de salud en la *Estrategia 2010* era la que menos claridad tenía, y se recomienda una nueva focalización en las emergencias de salud y en la salud en casos de desastre.
- 8 Aunque el Equipo comprobó que existía una percepción general de que estaban mejorando los órganos de gobierno y gestión de las Sociedades Nacionales, no había pruebas para corroborar esa percepción, y se formulan sugerencias para mejorar el fortalecimiento de la capacidad, la gobernanza, el reclutamiento y la retención de voluntarios, la movilización de recursos, las comunicaciones y el funcionamiento de la Secretaría.
- 9 El Equipo formula diversos comentarios y sugerencias acerca de la forma en que las Sociedades Nacionales, la Secretaría y el CICR pueden mancomunar su acción.
- 10 El Equipo de Revisión llegó a la conclusión de que, tanto dentro como fuera del Movimiento, se observa con claridad que la *Estrategia 2010*, que ha ejercido una enorme influencia, ha sido la piedra angular sobre la cual las Sociedades Nacionales y su Secretaría han erigido sus propias estrategias y planificado sus actividades. En tan sólo cinco años, éste es, efectivamente, un logro muy notable.
- 11 Por último, el Equipo de Revisión propone un nuevo marco de gestión por resultados para mejorar, por un lado, el progreso en la aplicación de la *Estrategia 2010* y, por el otro, la rendición de cuentas.

Primera Parte

Informe del Equipo de Revisión

1. Introducción

- 1.1 En 1999, la Asamblea General de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja acordó aprobar un nuevo plan estratégico que sirviera de orientación a sus miembros en todo el mundo en la planificación de sus actividades. Dicho plan se denominó "*Estrategia 2010*". La Estrategia, fruto de varios meses de investigaciones y consultas, fue aprobada por unanimidad por la Asamblea General.
- 1.2 En 2003, la Asamblea General acordó que debía llevarse a cabo una revisión de mitad de período de la *Estrategia 2010* y constituyó un Comité Directivo para que supervisara dicha revisión. En esa misma Asamblea General se puso en marcha un proceso de reflexión más amplio, denominado "Nuestra Federación del Futuro", y posteriormente se acordó que en él se tendrían en cuenta los resultados obtenidos en la revisión de la *Estrategia 2010*.

2. Objetivos

Los objetivos de la revisión de mitad de período de la *Estrategia 2010* fueron acordados por la Junta de Gobierno de la Federación en noviembre de 2003, a saber:

- analizar cómo aplican la *Estrategia 2010* las Sociedades Nacionales, los órganos de gobierno de la Federación y la Secretaría de la Federación;
- determinar los factores que facilitaron o dificultaron la aplicación de las áreas esenciales y de los ejes estratégicos;
- promover el aprendizaje basado en las experiencias de las Sociedades Nacionales en las cuales se ha aplicado la *Estrategia 2010*;
- alentar las deliberaciones entre las Sociedades Nacionales respecto de los aspectos convergentes y divergentes de la *Estrategia 2010* sobre la base de la experiencia práctica; y
- preparar propuestas con destino a la Junta de Gobierno para actualizar la Estrategia.

3. Metodología

- 3.1 El Comité Directivo comisionó un documento conceptual, que sirvió de guía a la revisión. Se nombró un Equipo de Revisión, integrado por cuatro Secretarios Generales, para que realizara la labor detallada, con la asistencia del Departamento de Seguimiento y Evaluación de la Secretaría. En el Apéndice 1 figuran los nombres de las personas que participaron en la labor de revisión.

3.2 Dicha labor ha incluido:

- Distribución del cuestionario de la *Estrategia 2010* a todas las Sociedades Nacionales, y preparación de un cuestionario para los miembros de la Junta de Gobierno.
- Entrevistas con un gran número de dirigentes de Sociedades Nacionales y con voluntarios y personal de alto nivel del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
- Entrevistas con un gran número de interesados claves externos, incluidas diversas organizaciones internacionales y organismos de las Naciones Unidas, otros organismos de asistencia y órganos de la sociedad civil, medios de comunicación nacionales e internacionales y empresas patrocinadoras.
- Una evaluación independiente de la labor de la Federación en el ámbito de la salud.
- Estudios monográficos de nueve aspectos clave de la labor de la Federación.
- Los datos proporcionados por el proceso de autoevaluación de las Sociedades Nacionales.
- El análisis del contenido de políticas, documentos oficiales e informes de evaluación de la Federación.
- Talleres y grupos de discusión (incluido un taller de dos días para miembros de la Junta de Gobierno y otros dirigentes del Movimiento en Ginebra).

En el Apéndice 2 figura la lista de todos los que colaboraron en la Revisión; el Apéndice 3 contiene una lista de todos los documentos que se examinaron. Los resultados de la autoevaluación de las Sociedades Nacionales, la Evaluación de Salud, los estudios monográficos y otros documentos se pueden consultar en FedNet.

3.3 Conviene destacar que esta evaluación es provisional. La evaluación definitiva de la *Estrategia 2010* se realizará en 2008-2009 como parte de un proceso que conducirá a la elaboración del próximo plan estratégico de la Federación.

3.4 Esta Revisión es un análisis descriptivo del progreso, con miras a identificar las formas por medio de las cuales se puede mejorar la aplicación de la *Estrategia 2010* en los próximos cinco años.

3.5 El Equipo de Revisión ha formulado recomendaciones que tendrán, directa o indirectamente, consecuencias financieras. No se ha tratado de evaluar los costos en esta etapa.

3.6 La *Estrategia 2010* dio pocos indicios acerca de cómo asegurar o cuantificar el progreso en la puesta en práctica de sus recomendaciones. El Equipo de Revisión, por consiguiente, ha elaborado un marco de resultados, que consta de una descripción de lo que significaría la consecución de objetivos esenciales de la Estrategia y algunos indicadores de resultados. El Marco y la metodología sugerida para alcanzar los objetivos de la Estrategia 2010 se expondrán en la Segunda Parte de la Revisión.

3.7 El Equipo de Revisión quisiera agradecer a todos los que han ayudado a preparar este informe. Hemos tratado de incorporar muchas de las excelentes ideas y sugerencias que se nos hicieron en el curso de nuestros trabajos, y pedimos excusas a los que estimen que no hemos reparado en algún punto vital. Todos los errores u omisiones son de responsabilidad exclusiva del Equipo de Revisión.

4. Conclusiones

4.1 Ante todo, al Equipo de Revisión le ha llamado la atención la influencia y el estímulo que ha ejercido la *Estrategia 2010*. Esta estrategia se puso en marcha con el objetivo de capacitar a la Federación para hacer frente a "los retos humanitarios del próximo decenio" y creó para la Federación en su conjunto una misión con unas metas sumamente ambiciosas:

***mejorar la vida de las personas vulnerables
movilizando el poder de la humanidad***

4.2 De todas nuestras entrevistas y discusiones, tanto en el seno del Movimiento como en el exterior, se observa con claridad que la *Estrategia 2010*, que ha ejercido una enorme influencia, ha sido la piedra angular sobre la cual las Sociedades Nacionales y su Secretaría han erigido sus propias estrategias y planificado sus actividades. En tan sólo cinco años, éste es, efectivamente, un logro muy notable.

4.3 Recordando el decenio de 1990, la *Estrategia 2010* aludió a los siguientes aspectos: la dispersión de las actividades de la Federación; la necesidad de prestar mayor atención al fortalecimiento de la capacidad; el hecho de haber dejado pasar oportunidades de movilización de recursos y voluntarios; errores en las relaciones y comunicaciones externas y en la cooperación; y el impacto negativo de la competencia entre la Federación y el Comité Internacional de la Cruz Roja. En todas estas esferas, el Equipo de Revisión opinó que ha habido gran progreso y muchos éxitos. ¡Debemos celebrar estos logros!

4.4 Pero también debemos aceptar que, para dar una respuesta cabal a la inspiración y las aspiraciones de todas las Sociedades Nacionales que participaron en la elaboración y aprobación de la estrategia original, es necesario empeñar un enorme esfuerzo en los próximos cinco años. Hubo pruebas claras de que la Junta de Gobierno y el equipo de dirección habían reflejado la *Estrategia 2010* en su proceso de adopción de decisiones, pero no hubo realmente ninguna prueba fehaciente de que la *Estrategia* se hubiera impulsado de manera decidida. El objetivo de esta Revisión es destacar algunos de los "ámbitos en los que se podrían introducir mejoras" y estudiar la forma de abordarlos, teniendo en cuenta la experiencia.

4.5 Guiándose por los principales ejes estratégicos esbozados en la *Estrategia 2010*, el Equipo de Revisión determinó siete preguntas de primera importancia a las que debía darse respuesta. El resto de este informe analiza con mayor detalle dichas preguntas y sugiere algunas posibles respuestas. Las preguntas son las siguientes:

- ¿Ocupa hoy la Federación en el mundo el lugar que legítimamente le corresponde?
- ¿Definimos con claridad suficiente nuestra visión, misión y valores?
¿Nos orientamos por ellos?
- ¿Nos centramos principalmente en "la vida de las personas vulnerables"?
- ¿Hemos entendido correctamente el enfoque? ¿Hemos hecho lo suficiente por desarrollar las cuatro "áreas esenciales" determinadas en la *Estrategia 2010*?
- ¿Disponemos de la Secretaría y de las Sociedades Nacionales que funcionan bien imprescindibles para alcanzar los objetivos de la *Estrategia 2010*?
- ¿Trabajamos juntos con eficacia?
- ¿Definimos claramente qué consideraríamos unos resultados satisfactorios en cualquiera de esas áreas? Nuestros progresos y los cambios que producimos en la vida de las personas vulnerables, ¿los medimos con respecto a esos resultados?

4.6 Antes de examinar estas preguntas, sin embargo, debemos estudiar los cambios que se han producido en nuestro entorno.

5. Cambios en el entorno

- 5.1 La *Estrategia 2010* identificó diversas tendencias y acontecimientos que, se estimaba, incidirían en las vidas de las personas vulnerables y la labor de la Federación. Muchas de estas predicciones han resultado en gran parte exactas; por ejemplo, que la globalización crearía más oportunidades pero mayores desigualdades y que la degradación ambiental aumentaría tanto el número como la gravedad de los desastres naturales.
- 5.2 Estas tendencias son a no dudarlo inquietantes, y todas las Sociedades Nacionales tienen que encarar sus consecuencias de una u otra forma, y en mayor o menor medida, tanto en cuanto a los servicios que ofrecen como en cuanto a su repercusión en ámbitos como la obtención de fondos, el reclutamiento de sus colaboradores y las comunicaciones.
- 5.3 Sin embargo, además de las tendencias previstas en la *Estrategia 2010*, el Equipo de Revisión observó algunos acontecimientos más recientes que también tendrán una repercusión significativa en los años que restan del decenio y en los que lo seguirán. A continuación se examinarán brevemente esos acontecimientos.
- 5.4 Una **creciente polarización**, tanto en el plano mundial como en países y comunidades, plantea un gran reto a la Federación y al Movimiento en su conjunto. Nos enorgullecemos de nuestra capacidad para superar los dogmas y las diferencias que nos dividen merced a nuestra adhesión a los Principios Fundamentales de humanidad, neutralidad e imparcialidad. Sin embargo, las consecuencias de la caída del comunismo, los atentados del 11 de septiembre, la "guerra mundial contra el terrorismo", la intensificación de los movimientos separatistas y el aumento percibido del terrorismo internacional han contribuido a que el mundo parezca estar vez más dividido y ser más peligroso que nunca y a que la seguridad y el espacio para la acción humanitaria se vean cada vez más amenazados.
- 5.5 La **desigualdad** sigue siendo hoy un problema como lo era en 1999, pero las desigualdades parecen todavía más -y no menos- insuperables. Continúa en aumento la brecha entre ricos y pobres, entre los que tienen y los que no tienen acceso seguro al agua y la alimentación, entre los que gozan y los que no gozan de buena salud y entre los que viven y los que no viven bajo regímenes estables. Las iniciativas para reducir esas brechas, por bien intencionadas que sean, no parecen estar a la altura de nuestros ideales. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio, proclamados por las Naciones Unidas, tienen por objeto mitigar esas desigualdades, y a nosotros nos cabe hacer una contribución importante hacia la consecución de esos objetivos.
- 5.6 Ahora se percibe, con más claridad, la magnitud total de la infección por el **VIH/SIDA**, que es el problema de salud más importante y, a decir verdad, el problema más grande para el desarrollo con el que ha tropezado el mundo.
- 5.7 Se observa **un movimiento hacia el aumento de la libre determinación** en los países del Sur y del Este. Los países clasificados como "menos desarrollados" abogan en pro de un mayor sentido de identidad, medios y capacidad para regir sus propios destinos. Ya no se considera que Occidente detente todas las soluciones o siquiera algunas de ellas, y cada vez es mayor el reconocimiento de la importancia del conocimiento tradicional y las culturas locales; también se están aceptando gradualmente los conceptos sobre los derechos humanos (que pueden ser contrarios a las tradiciones locales).
- 5.8 **El concepto de la "sociedad civil"** se está afianzando, en muchos países, como contrapeso de la influencia de los políticos y los procesos. Ello ha estimulado un mayor activismo (con muchos objetivos diversos) y crecientes demandas de rendición de cuentas y transparencia tanto frente a las personas físicas como a las instituciones. Se percibe una tendencia hacia un enfoque más inclusivo y comunitario, con hincapié en la potenciación de las comunidades desfavorecidas.

5.9 Las **comunicaciones mundiales** significan que las noticias y los comentarios, tanto buenos como malos, se difunden rápidamente por todo el mundo. La solidaridad y el apoyo se pueden movilizar muy rápidamente, como ocurrió en el caso del reciente maremoto en el Océano Índico. No hay ninguna garantía, sin embargo, de que la cobertura será equilibrada o precisa o de que toda situación de necesidad recibirá igual atención.

6. Nuestro lugar en el mundo

6.1 Si las tendencias que se han mencionado en la sección anterior parecen indicar un mundo en creciente divergencia, tanto dentro como fuera de la Federación existe la firme convicción de que el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja puede ser una **fuerza unificadora**, un puente, tanto en el plano local como en el mundial, entre comunidades y naciones divididas. Prácticamente todos los organismos externos de las Naciones Unidas, la comunidad de asistencia y los medios de difusión con los que dialogó el Equipo de Revisión pensaban que al Movimiento le cabía un papel crucial en la materia, pero lamentablemente varios organismos manifestaron su decepción por el hecho de que ese potencial no se estuviera haciendo realidad.

6.2 Otra petición que nos hicieron fuera de la Federación (y también muchos dentro de ella) fue que todos nosotros **hiciéramos oír nuestra voz, con más frecuencia**, a favor de las personas vulnerables y en defensa de nuestro "espacio humanitario". Muchos nos ven como una organización poderosa que puede desempeñar una función esencial para crear, como dijo el jefe ejecutivo de un organismo de las Naciones Unidas, un "poderoso toque de atención en defensa del espacio humanitario" y en la configuración del futuro de nuestro mundo. Pero "fuera del círculo relativamente circunscrito" de los que realmente están enterados de nuestra labor (se dijo), se estima que somos relativamente invisibles desde el punto de vista de nuestra activa intervención en debates fundamentales, a pesar de que participamos en algunos de los foros competentes y estamos representados en acontecimientos importantes.

6.3 Esta preocupación por la ausencia de nuestra "voz" hizo pensar al Equipo de Revisión que somos menos eficaces de lo que deberíamos ser como organización que **moviliza el poder de la humanidad**. ¿Estamos haciendo bastante para influir en las acciones de terceros y estimular cambios, para ocuparnos de nuestros beneficiarios y de sus problemas y para captar nuevos voluntarios y colaboradores de todas las edades para que nos ayuden?

6.4 A pesar de su naturaleza visionaria y ambiciosa, la Estrategia 2010 prestó relativamente poca atención a la cuestión de "nuestro lugar en el mundo". La Junta de Gobierno adoptó recientemente una nueva política sobre sensibilización, que se encamina a ampliar las actividades de la Federación en este ámbito, pero el Equipo de Revisión llegó a la conclusión, sobre la base de las entrevistas externas, de que es imperativo adoptar un enfoque más focalizado y ambicioso. En una época en la cual es tan importante la capacidad de "difundir mensajes" en un entorno cada vez más competitivo, la Federación no puede darse el lujo de quedar rezagada.

6.5 Junto con la crítica, expresada por algunos, de que actuamos en forma burocrática, introspectiva, anticuada e inflexible, la conclusión del Equipo de Revisión fue que tanto las Sociedades Nacionales como la Federación colectivamente deben poner manos a la obra para formular mensajes y posiciones coherentes sobre los temas más importantes. Debemos comunicar estos mensajes proactivamente y **proyectar una imagen** para la Federación y sus componentes que sea más coherente con la forma en que quisiéramos vernos a nosotros mismos y con las expectativas de terceros.

6.6 En el mundo acelerado y a veces pavoroso de las comunicaciones internacionales, una organización como la Federación, que atiende a todos los grandes problemas

contemporáneos, tiene sencillamente que estar preparada para ser más proactiva y **aumentar la escala de sus mecanismos de comunicación social**. Debemos estar preparados para aprovechar rápidamente las oportunidades que se presentan y para refutar las notas periodísticas adversas en el momento mismo en que aparecen. La mayoría de las personas con las que hablamos, tanto dentro como fuera de la Federación, estimaron que estábamos lejos de ese ideal. Más de un periodista comentó que la Federación tenía una plantilla de personal insuficiente en esta esfera, y que era difícil encontrar a la persona justa para hablar o conseguir información.

6.7 Una manera de aumentar nuestra influencia es colaborar con más frecuencia con otras organizaciones. Aunque en años recientes ha habido iniciativas para realizar una labor más eficaz en este sentido, el Equipo de Revisión opinó que podríamos hacer más al respecto, en interés de los beneficiarios, en los planos internacional, nacional y local.

6.8 El Equipo de Revisión recomienda lo siguiente:

- Deberíamos considerar de qué manera podemos actuar con más efectividad como fuerza unificadora en un mundo dividido.
- Tenemos que intensificar nuestros esfuerzos para abogar en nombre de las personas vulnerables y promover nuestra labor y nuestras posiciones, externamente y en el contexto de nuestras asociaciones.
- Deberíamos examinar a fondo la estrategia de comunicaciones de la Federación, juntamente con las Sociedades Nacionales con experiencia y capacidades en la materia y con el CICR.
- Ese examen debería estudiar nuestro posicionamiento y nuestra "marca distintiva", así como la mecánica de las comunicaciones, y servir para determinar las consecuencias con relación a los recursos y las necesidades de financiación. Se debería recurrir al asesoramiento y a los expertos externos.
- La Secretaría debería establecer un "grupo de reflexión" que proponga ideas con destino a los debates de políticas y las campañas, con el concurso de expertos externos para que aporten nuevas ideas.

7. Visión, misión y valores

7.1 "Donde no hay visión, el pueblo perece."

7.2 Como ya observamos, la *Estrategia 2010* fue un documento inspirador y ambicioso. Sin embargo, varias Sociedades Nacionales a las que consultamos sugirieron que la *Estrategia 2010* carecía de una visión clara en cuanto a cómo sería el mundo que intentamos ayudar a crear. Estimaron que sería a la vez útil e inspirador elaborar un enunciado de la visión de la Federación, esto es, una visión que todos pudiéramos compartir y tratar de hacer realidad.

7.3 Aunque esta tarea incumbe en verdad al Grupo sobre la Federación del Futuro, se hicieron algunas sugerencias respecto de los elementos que se podrían incluir en el enunciado de la visión de la Federación:

- Crear auténticas capacidades para superar crisis en las comunidades.
- Justicia y dignidad para todos.
- Reducir la vulnerabilidad.
- Movilización de la humanidad.
- La fuerza de nuestra red mundial y del alcance de nuestra acción.

- 7.4 Un interlocutor dijo que el Movimiento de la Cruz Roja / Media Luna Roja era un "bien público" de propiedad de todos. Otro dijo que "el Movimiento pertenece al mundo entero, no sólo a nosotros". Se recalca así la importancia que tiene expresar una visión que encuentre eco tanto dentro como fuera del Movimiento y que capte, en alguna medida, la singularidad de nuestra organización y lo que la gente espera de nosotros.
- 7.5 En un mundo dividido, o en todo caso menos unido, indudablemente sería de gran trascendencia enunciar una visión vigorosa y unificadora para la Federación, que pudiera servir de guía a cada Sociedad Nacional.
- 7.6 La mayoría de los entrevistados opinaron que el enunciado de nuestra Misión, contenido en la *Estrategia 2010* ("mejorar la vida de las personas vulnerables movilizándolo el poder de la humanidad") era un factor suficientemente claro de inspiración y motivación. Algunos hubieran deseado una mayor claridad, y quizás que se mencionaran las áreas esenciales de actividad y los medios por los cuales se movilizaría a la humanidad.
- 7.7 Generó considerable discusión y alguna confusión la pregunta de si nuestros valores como organización eran idénticos a nuestros Principios Fundamentales y, en caso contrario, cuáles eran esos valores organizacionales. En general, se reconoció que los Principios Fundamentales son absolutamente primordiales y que debemos lograr que estén presentes en la mente del público en general y, aún más importante, en la mente de nuestros empleados y voluntarios.
- 7.8 Sin embargo, también se reconoció que deberíamos debatir y elaborar una serie de valores organizacionales, que describiera nuestras modalidades de acción en el Movimiento en su conjunto y que pudiéramos usar abiertamente como medio de alentarnos entre nosotros y, a veces, de plantearnos un reto. Para el mundo externo, nuestra aplicación de estos valores debe presentar una imagen coherente y reconocible. Seguidamente se mencionan algunas sugerencias que se hicieron respecto de estos valores organizacionales:
- Una organización decidida a atender las necesidades de las personas vulnerables.
 - Una organización práctica y eficaz.
 - Una organización dinámica y receptiva.
 - Una organización abierta, que acoge a todos y valora la diversidad.
 - Una organización digna de confianza y transparente.
 - Una organización cooperativa y profesional.
- 7.9 Formular este conjunto de valores acaso sea más difícil de lo que parece. El Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja aspira a dar cabida a muchos países y culturas diferentes. Aunque debe de ser posible identificar un núcleo de valores comunes, habrá diferencias de matices e interpretación que, esporádicamente, bien pueden ser causa de aparentes divergencias en "la forma en que operamos en el Movimiento". Desde luego, esa es la esencia del Movimiento: resolver las diferencias y divisiones aparentes e identificar el núcleo común de la humanidad.
- 7.10 Una cuestión muy importante que se planteó fue la relativa a la forma en que vemos a "nuestros beneficiarios" y a la forma en que ellos nos ven a nosotros. Algunos dijeron que todavía somos más bien paternalistas y anticuados en nuestro enfoque y que deberíamos ser más inclusivos y potenciadores.

7.11 El Equipo de Revisión recomienda lo siguiente:

- El Grupo de la Federación del Futuro debiera iniciar un debate a nivel de toda la Federación sobre nuestra visión y valores organizacionales; una vez concluido el debate, deberíamos adoptar la resolución de atenernos a esos valores en todos los aspectos de nuestra labor.
- Nuestros Principios Fundamentales y valores debieran tener una expresión operativa en todos nuestros programas, políticas y llamamientos.

8. Los tres ejes estratégicos

8.1 La *Estrategia 2010* expone tres "ejes estratégicos". Vale la pena repetirlos:

Eje estratégico 1

Los programas de las Sociedades Nacionales responden a la vulnerabilidad local y abordan específicamente aquellas áreas en las que pueden tener una mayor incidencia. Los esfuerzos colectivos se concentrarán en la promoción de los Principios Fundamentales y valores humanitarios del Movimiento, la intervención en casos de desastre, la preparación para desastres, y la salud y la asistencia en la comunidad.

Eje estratégico 2

Sociedades Nacionales que funcionen bien y que puedan movilizar apoyo y realizar su misión humanitaria, contribuyendo al fortalecimiento de la sociedad civil.

Eje estratégico 3

La Cruz Roja y la Media Luna Roja y sus colaboradores trabajan juntos, con eficacia, a través de la cooperación en programas, asociaciones y financiación a largo plazo, y de una mediación más activa.

8.2 El Equipo de Revisión estimó que una de las principales dificultades con la *Estrategia 2010* es que no hizo mucho por elucidar cómo sabríamos que estábamos obteniendo buenos resultados en la consecución de estos "ejes estratégicos", ni dio tampoco orientación respecto de cómo cuantificar ese éxito. En la *Estrategia* se mencionaron algunos "resultados previstos", pero se trata más de resultados de actividades que de objetivos reales que se han de lograr.

8.3 En el resto de esta Revisión, por lo tanto, examinaremos cada uno de los elementos y objetivos clave de los ejes estratégicos, trataremos de definir en qué consistirían los buenos resultados, analizaremos el progreso y sugeriremos qué más tendríamos que hacer para lograr buenos resultados.

8.4 Sin embargo, antes de examinar con más detenimiento cada uno de los elementos clave, conviene reflexionar sobre el "panorama general". Los tres ejes estratégicos han tenido una enorme repercusión sobre la Federación. De las 135 Sociedades Nacionales que respondieron al cuestionario de autoevaluación desde 2000 a 2003, 84% dijeron habían actualizado o adoptado Planes de Desarrollo en los cinco últimos años; no menos del 96% de esos planes reflejaban la *Estrategia 2010*. La revisión de algunos de esos planes corrobora ciertamente este grado de aceptación en términos generales.

8.5 Además, un examen de las deliberaciones y decisiones de la Junta de Gobierno, de las medidas adoptadas por la Secretaría y de las resoluciones de las Conferencias Regionales y otras reuniones hace pensar que toda la Federación se ha unido (y permanece unida) de manera notable en su apoyo a los principios generales de la *Estrategia 2010*.

8.6 Por otro lado, los cinco últimos años no han sido fáciles para nuestra Federación. Observando la crisis financiera, precipitada en parte por la decisión de la Cruz Roja Americana de abstenerse de pagar sus cuotas estatutarias; la constante erosión de la confianza en la Secretaría (y de la motivación de ésta) y el número cada vez mayor de Sociedades Nacionales que desean realizar su cometido con independencia de una

Secretaría coordinadora, el Equipo llegó a la conclusión de que estos acontecimientos habían incidido en la capacidad de la Federación para absorber y capitalizar el gran acervo de la Estrategia. En esas circunstancias, no cabe, pues, sorprenderse de que en algunos aspectos el progreso haya sido más limitado de lo que habríamos querido.

9. EJE ESTRATÉGICO 1: “Responder a la vulnerabilidad local”

9.1 El Equipo de Revisión comprobó que ha habido progresos en este ámbito. La Secretaría ha introducido y difundido una “Guía para la evaluación de la vulnerabilidad y las capacidades”, y el 48% de las Sociedades Nacionales informan de que han hecho esa evaluación en los tres últimos años. Con todo, a la inversa, más de la mitad de las Sociedades Nacionales no han hecho todavía esa evaluación. Respecto de las Sociedades Nacionales que han hecho esas evaluaciones, al Equipo le resultó difícil obtener información acerca del grado en que las prioridades de servicio, las actividades de sensibilización o la asignación de recursos se habían modificado a la luz de esas evaluaciones.

9.2 Ello no significa necesariamente que las Sociedades Nacionales no estén prestando servicios a los grupos vulnerables o no estén reforzando las capacidades de éstos. Sugiere, sí, sin embargo, que bien puede haber una inquietante laguna en nuestro conocimiento y entendimiento, como Federación y como Sociedades Nacionales, acerca de los beneficiarios de nuestra acción, sus necesidades y las causas subyacentes de su vulnerabilidad. Ello, a su vez, indica que algunas Sociedades Nacionales quizá no estén priorizando u orientando sus servicios de manera apropiada y quizá no estén respondiendo a los cambios en las necesidades de sus comunidades.

9.3 El Equipo de Revisión recomienda lo siguiente:

- Que se pida a cada Sociedad Nacional que realice una evaluación de la vulnerabilidad y las capacidades para fines de 2007, con el apoyo, cuando sea necesario, de la Secretaría o de Sociedades Nacionales vecinas u otras Sociedades Nacionales.
- Que las Sociedades Nacionales examinen y comiencen inmediatamente a adaptar sus servicios y/o actividades de sensibilización a la luz de esas evaluaciones.
- Que se formulen planes regionales en función de la vulnerabilidad y las capacidades identificadas en el plano regional.

10. EJE ESTRATÉGICO 1: “Abordar específicamente aquellas áreas a las que se puede añadir mayor valor”

10.1 La *Estrategia 2010* definió una orientación colectiva para la Federación, basada en el concepto de las cuatro “áreas esenciales” de actividad, que se esperaba que todas las Sociedades Nacionales llevaran a cabo, y en la cual podrían contar con el asesoramiento y el apoyo de la Secretaría. Ello no significaba que las Sociedades Nacionales se vieran impedidas de llevar a cabo actividades en otras áreas que consideraran necesarias.

10.2 Las cuatro áreas esenciales eran las siguientes:

- Promoción de los Principios Fundamentales y los valores humanitarios del Movimiento.
- Preparación para desastres.
- Intervención en casos de desastre.
- Salud y asistencia en la comunidad.

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

Todas las Sociedades Nacionales han determinado los principales grupos vulnerables y su capacidad para afrontar emergencias naturales y antropogénicas y otras amenazas importantes para la salud, y han adaptado sus servicios y actividades en consecuencia.

- 10.3** Se entendió que las áreas esenciales constituían un “módulo integral e interrelacionado” que ofrecía una oportunidad de centrar los esfuerzos colectivos en una gama de actividades más reducida para facilitar la priorización y la promoción. Cada área tenía dos dimensiones: prestación de servicios y sensibilización. El Equipo no pudo encontrar muchas indicaciones de que las Sociedades Nacionales o la Secretaría hubieran adoptado un enfoque auténticamente integrado de la prestación de servicios, y se observó que la sensibilización a menudo parecía poco desarrollada o incluso inexistente.
- 10.4** Se había partido del supuesto que para cada área esencial se elaboraría una serie de normas, y que se trataría seriamente de determinar en qué medida los beneficiarios estaban satisfechos con la ayuda que suministramos. En algunas áreas se han elaborado normas, y varias Sociedades Nacionales han hecho esfuerzos considerables para cuantificar objetivamente el grado de satisfacción de los beneficiarios. Otras Sociedades Nacionales dijeron que deseaban hacerlo, pero que habían tropezado con dificultades.
- 10.5** El Equipo opinó que debía acogerse con gran beneplácito la creación de “centros de excelencia” y redes de las Sociedades Nacionales que deseaban ampliar su conocimiento y comprensión de determinadas áreas de servicios. El Equipo sintió preocupación, sin embargo, por que (principalmente debido a limitaciones de recursos) no tenía mucho sentido que estas actividades fueran coordinadas ni que la Federación en su conjunto se convirtiera realmente en una ‘organización de aprendizaje’. Aunque tenemos muchas actividades de capacitación (en particular en el área clave de los primeros auxilios), no es tanto lo que hacemos en materia de aprendizaje. Oportunamente se podría hacer mucho más para mejorar el intercambio de conocimientos y prácticas óptimas en el contexto de la Federación.
- 10.6** En las conversaciones celebradas con las Sociedades Nacionales en el curso de la Revisión, todas dijeron que la focalización era útil como guía para analizar y priorizar sus propios servicios. Algunas habían basado sus propios planes nacionales enteramente en las cuatro áreas esenciales y, de ese modo, habían podido reducir satisfactoriamente lo que muchas veces era una enorme cartera de servicios diversos que no se prestaban a una fácil gestión. Otras continúan ofreciendo una amplia gama de servicios, pero consideran que las cuatro áreas esenciales son áreas prioritarias para los recursos y el desarrollo.
- 10.7** No se sugirió que se redujera o modificara sustancialmente la lista de áreas esenciales. El Equipo de Revisión observó que había algunas brechas, pues, por ejemplo, no se hablaba de refugiados y solicitantes de asilo, ni de búsquedas y reagrupación familiar. El Equipo opinó que la Secretaría debía explorar oportunamente con las Sociedades Nacionales si estas áreas debían ser objeto de más atención a nivel de la Federación.

10.8 El Equipo de Revisión recomienda que, al formular actividades dentro de las cuatro áreas esenciales:

- Las Sociedades Nacionales y la Secretaría hagan más hincapié en la integración y la sensibilización.
- La Secretaría debería intensificar sus iniciativas para elaborar normas y directrices, así como instrumentos para cuantificar la satisfacción de los beneficiarios.
- La Secretaría debería seguir fomentando y facilitando el desarrollo de las redes de aprendizaje y centros de excelencia, si bien en el marco de una política y un marco de gobernanza mejor definidos, haciendo más hincapié en la difusión.
- La Federación debería tratar oportunamente de convertirse en una “organización de aprendizaje”, quizás mediante una vinculación con una institución académica para facilitar nuestro desarrollo en esta área.

- Habría que determinar si debería aumentarse el apoyo, si se dispusiera de recursos, a actividades clave emprendidas por un gran número de Sociedades Nacionales, pero que actualmente no están incluidas en las cuatro áreas esenciales (por ejemplo, las actividades con refugiados y solicitantes de asilo).

11. ÁREA ESENCIAL 1: Promoción de los Principios Fundamentales y valores humanitarios del Movimiento

- 11.1 El Equipo de Revisión llegó a la conclusión de que las Sociedades Nacionales y la Secretaría han acrecentado sus esfuerzos por difundir los valores humanitarios y promover el entendimiento de los Principios Fundamentales del Movimiento. Esos esfuerzos han incluido campañas para mitigar la violencia en la comunidad, programas para incluir el derecho humanitario internacional y temas similares en los programas de estudios, las campañas de reclutamiento de voluntarios e iniciativas para defender los principios de neutralidad e imparcialidad frente a la persistencia de críticas y observaciones adversas. La Federación ha adoptado una nueva política sobre sensibilización.
- 11.2 Sin embargo, varias Sociedades reconocieron las dificultades para “hacer realidad” algunos de los Principios en sus comunicaciones y más aún en sus actividades y acciones concretas; como ya se observó, todavía hay incertidumbre en cuanto qué son realmente nuestros “valores humanitarios”. Esperamos que el estudio de la Federación del Futuro aborde estos aspectos y examine la forma de velar por que los voluntarios y el personal comprendan esos valores y los plasmen en todos sus actos. En esta área debemos colaborar estrechamente con el CICR, incluso quizás al punto de formular una estrategia común para promover los Principios Fundamentales.
- 11.3 Además, como ya se observó, el Equipo estimó que todavía no estamos haciendo oír nuestra voz, en diversos foros, o interviniendo activamente en debates sobre los temas fundamentales de actualidad que nos preocupan. A las personas ajenas a la organización esta situación las asombra y decepciona. Dentro del Movimiento, se echa de ver una creciente aceptación de que el Principio de imparcialidad, si bien es de vital importancia en situaciones de conflicto, no debe utilizarse como excusa ni debe impedir que defendamos a las personas vulnerables de forma responsable y profesional cuando, de acuerdo con nuestra experiencia, tengamos algo importante que decir. En verdad, muchos sostienen que tenemos una obligación positiva de hacerlo.

11.4 El Equipo de Revisión recomienda:

que se haga un examen cabal de la política y estrategia de la Federación sobre sensibilización humanitaria, en estrecha colaboración con el CICR, en el marco un examen más amplio de la estrategia de comunicaciones de la Federación. El objetivo de la revisión ha de ser identificar las medidas que la Federación y sus componentes deberían adoptar para cumplir su función de organización que moviliza el poder de la humanidad a fin de brindar ayuda a las personas vulnerables.

12. ÁREA ESENCIAL 2: Preparación para desastres

- 12.1 Se considera que nuestra función básica como Federación son la preparación para desastres y la intervención en casos de desastre (tanto naturales como antropogénicos). Tras muchos años de experiencia y un gran número de desastres en los que hemos intervenido, muchas veces con considerable competencia, valentía y efectividad, debiéramos estar en condiciones de decir que ya hemos logrado buenos resultados en esta área.
- 12.2 La *Estrategia 2010* se refiere a la preparación para desastres y a la intervención en casos de desastre como dos temas separados. El Equipo de Revisión llegó a la conclusión, compartida por varios interlocutores, de que sería más apropiado adoptar un enfoque

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

La Federación se distingue de otras organizaciones por la forma en que vive sus valores y Principios; es conocida por defender a las personas vulnerables; y logra convencer a otros actores de que deben modificar su comportamiento. La frase “movilizando el poder de la humanidad” tiene una importancia real para todas las personas en el seno de la Federación y en el exterior.

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

La Federación es reconocida en todo el mundo como una autoridad destacada que defiende y ejemplifica los principios y la práctica de una preparación para desastres eficaz e integrada, particularmente a nivel comunitario.

más integrado bajo el título general de gestión de desastres y que la Federación en su conjunto debería encarar la cuestión de manera más holística que en la actualidad. Existe un continuo que abarca la creación de capacidades básicas y de capacidad de resistencia a las crisis en las comunidades, los sistemas de reducción de los riesgos y alerta temprana, el socorro, la recuperación, la rehabilitación y la reconstrucción; el Equipo estimó que el enfoque actual de la Federación frente a este continuo se había fragmentado y, en algunos aspectos, simplemente era anticuado.

12.3 La Federación cuenta con una Política de Preparación para Desastres, pero fue formulada hace ya cinco años. En 2001, la Secretaría publicó una lista de verificación que describía las características de una “Sociedad Nacional bien preparada”, que sirve de punto de partida para la discusión y el análisis. Los datos del cuestionario de autoevaluación indican que el 75% de las Sociedades Nacionales que respondieron dijeron que contaban con planes nacionales y locales para la gestión de desastres. El 82% de las Sociedades Nacionales desempeñaban una función oficial en relación con sus gobiernos en materia de intervenciones en urgencias. Estas cifras indican, sin embargo, que quizás un 20% de los países no tienen planes para la gestión de desastres o, en todo caso, que esos planes no son adecuados, y cabe preguntarse si la Secretaría puede intervenir en esos países para asegurar que la Sociedad Nacional esté preparada adecuadamente.

12.4 Una inversión adecuada en preparación para desastres (plenamente integrada con otras actividades) puede traducirse en una enorme reducción de los efectos de los desastres y de los costos mismos de la intervención. En los planos nacional e internacional, el Equipo estimó que deberíamos abogar enérgicamente antes los gobiernos para que hagan inversiones adicionales en capacitación y educación, el establecimiento de existencias y equipo de reservas, la identificación temprana de grupos particularmente vulnerables para los que se necesiten planes especiales y la determinación de los riesgos concretos que se deben gestionar o reducir. El Equipo comprobó que el Informe Mundial sobre Desastres es bien recibido y respetado; sin embargo, debería servir para informar la formulación de políticas o el desarrollo de la práctica de manera más activa dentro y fuera de la Federación.

12.5 Otra cuestión de suma importancia es que la Secretaría debería estar cabalmente preparada y en condiciones de ampliar su escala de acción con celeridad y eficiencia cuando se produce un desastre, tanto en el plano nacional como en el plano internacional, con capacidad para mantener la intervención por varias semanas o incluso varios meses. También en este caso la buena preparación es esencial. Las evaluaciones recientes de las intervenciones de la Federación en casos de desastre indican que el aumento coordinado de la intervención resulta a veces problemático e inadecuado y que se necesitan estrategias y planes más explícitos para aumentar el grado de preparación.

12.6 Una intervención eficaz depende de una estrecha cooperación entre la Secretaría y las Sociedades Nacionales y entre las Sociedades Nacionales mismas. El Equipo de Revisión estimó que se deberían empeñar mayores esfuerzos para crear un grupo central de expertos en intervención en casos de desastre en la Secretaría y con personal de las Sociedades Nacionales; este grupo recibiría capacitación y se podría integrar rápidamente en caso de emergencia para gestionar la intervención de la Federación. Es menester reforzar las actividades iniciales de la Secretaría en esta esfera. Debiera haber una estrecha cooperación con el CICR respecto de la preparación para hacer frente a conflictos y actividades terroristas.

12.7 El Equipo de Revisión recomienda lo siguiente:

- La Secretaría, en estrecha colaboración con un equipo de profesionales experimentados de las Sociedades Nacionales y expertos externos, debería elaborar una nueva estrategia de la Federación sobre gestión de desastres, que abarcara todos los aspectos de la preparación para desastres y la intervención en casos de desastres naturales y antropogénicos (incluidos conflictos).

- En el contexto de esa labor, debería haber un examen general de lo que necesitamos hacer como Federación para asegurar una norma aceptable de reducción de riesgos y preparación en los planos nacional, regional e internacional que tenga en cuenta los recursos y las economías de escala.
- A la luz de ese examen, la Federación debiera emprender una campaña sostenida de sensibilización para asegurarse de que los asociados pertinentes nos ayuden a adoptar las medidas necesarias para lograr la norma necesaria.
- La Secretaría debería establecer un grupo básico de expertos de todo el mundo en intervención en casos de desastre, que pueda convocarse rápidamente para gestionar intervenciones de gran escala.

13. ÁREA ESENCIAL 3: Intervención en casos de desastre

- 13.1** La mayoría de los desastres se producen y las Sociedades Nacionales responden a ellos en el plano nacional. El Equipo de Revisión no pudo, en el tiempo disponible, determinar hasta que punto estas intervenciones son adecuadas y, desde luego, el contexto varía según el país de que se trate. Ninguna Sociedad Nacional expresó grandes inquietudes respecto de su capacidad para intervenir en emergencias locales, pero el Equipo no pudo determinar si esa aparente confianza era injustificada.
- 13.2** La Federación y varias Sociedades Nacionales han sido justamente encomiadas por sus intervenciones en desastres importantes. Entre los acontecimientos recientes, las intervenciones en Gujarat y Bam fueron objeto de especial encomio, tanto dentro como fuera del Movimiento, por la calidad de la labor de las Sociedades Nacionales y la eficacia de la asistencia coordinada de la Federación.
- 13.3** El sistema de unidades de intervención de urgencia (ERU, en sus siglas en inglés) parece haber funcionado razonablemente bien en algunas operaciones actuales y los equipos FACT también han merecido elogios. Algunas tendencias en el plano regional también parecen prometedoras. Las Normas del Proyecto Esfera y el Código de Conducta de la Cruz Roja son reconocidos a nivel internacional y sirven de sólido fundamento para actuar en cooperación con otros actores.
- 13.4** Sin embargo, las evaluaciones de varias intervenciones recientes en desastres importantes ponen de manifiesto que se pueden introducir mejoras. En verdad, existe corroboración suficiente en sustento de la opinión de que, en algunos aspectos, acaso seamos menos eficaces de lo que solíamos ser, y de que otros actores en este ámbito cada vez más competitivo lo han percibido. La protección de las personas vulnerables también se está convirtiendo en un problema importante.
- 13.5** Se informó al Equipo de Revisión de que había habido en actividades bilaterales no sujetas a coordinación e incluso unilaterales; de que se había hecho caso omiso del parecer de las Sociedades Nacionales “anfitrionas” e incluso se las había ignorado; de que había habido deficiencias en la reunión de datos y las evaluaciones; de que se habían planteado problemas durante la transición a las fases de recuperación, rehabilitación y reconstrucción; y de que o bien había frustración respecto de la dirección y la adopción de decisiones o incluso se había carecido de ellas. En general, el Equipo de Revisión ha tenido la impresión de que cada vez que ocurre un desastre tenemos que reinventar la forma en que respondemos. Todas estas cuestiones indican que podríamos mejorar mucho nuestra labor. Cabría preocuparse si uno de estos problemas se planteara una sola vez. Pero al parecer se plantean una y otra vez.
- 13.6** Ello no quiere decir que nuestras intervenciones no hayan ayudado a muchas personas, ni que no tengamos dentro de nuestro Movimiento algunas Sociedades Nacionales y expertos

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

Nuestras actividades de preparación para desastres e intervención en casos de desastre, en los planos internacional y local, contribuyen de forma significativa, oportuna, eficaz, específica y cuantificable a que se reduzcan al mínimo las pérdidas de vidas, a que las necesidades básicas de los damnificados por desastres sean atendidas de manera coordinada y eficaz y a que con la mayor rapidez posible se restablezca un nivel de vida razonable. Los beneficiarios están satisfechos con la ayuda que les brindamos y otros actores valoran nuestro apoyo.

sumamente competentes cuya acción se refleja favorablemente en nuestra Federación y en la causa humanitaria. Sin embargo, el Equipo se pregunta si es razonable que una organización que se considera -y espera que otros la consideren- la entidad más prominente en la respuesta en casos de desastre deba constatar (por sí sola e incluso mediante las evaluaciones independientes de terceros) tantos errores en tantas operaciones.

- 13.7** Una de las cuestiones más difíciles de encarar es la de las intervenciones bilaterales. Las Sociedades Nacionales que disponen de recursos financieros y expertos naturalmente desean brindar ayuda; a menudo se encuentra bajo presión por parte de sus gobiernos, el público que las sostiene y los medios de difusión nacionales para que brinden esa ayuda. En esas circunstancias, se necesita el concurso de una Secretaría muy vigorosa, decidida y segura, con un plan idóneo y oportuno, para coordinar la acción de esas Sociedades Nacionales. También se necesita que las Sociedades mismas comprendan que su integración en un marco de intervención coordinado probablemente producirá mejores resultados para los beneficiarios que el caos que observamos, por ejemplo, en la reciente intervención en el maremoto.
- 13.8** También es importante que se respete a la Sociedad anfitriona. La *Estrategia 2010* declaró de manera muy explícita que “uno de los objetivos de las operaciones de socorro internacionales apoyadas por la Federación Internacional será siempre fortalecer la capacidad de intervención de las Sociedades miembros”. Aunque siempre se declara esta intención, los entrevistados sugirieron que no siempre estamos a la altura de esas expectativas. Muchas veces no se respeta el principio de que la Sociedad Nacional anfitriona debe siempre desempeñar el papel director hasta que solicite la asistencia de la Federación y sólo cuando así lo hace.
- 13.9** También se plantea la cuestión de la dirección y la gestión. Muchos han expresado pesar porque al parecer hemos perdido importantes expertos en este ámbito en la conmoción de años recientes. La intervención en casos de desastre es una actividad muy especializada que necesita competencias auténticas, bien fundadas y específicas, junto con recursos exclusivos que puedan movilizarse muy rápidamente, en lo posible sin paralizar otros campos de actividad. A muchos funcionarios de las Sociedades Nacionales y de la Secretaría les preocupa de que la Federación haya perdido capacidades y estiman que hay que adoptar medidas urgentes para restaurar la credibilidad y la confianza.
- 13.10** Otro aspecto respecto del que muchos expresaron preocupación al Equipo fue la transición de la fase de intervención inicial, pasando por la recuperación, a la rehabilitación y reconstrucción. Se dijo al Equipo que, tras de una “invasión” inmediata después de un desastre por parte de Sociedades hermanas deseosas de participar en la operación, las Sociedades Nacionales anfitrionas muchas veces se sienten abandonadas. A juicio del Equipo no se percibía que hubiera una estrategia acordada para la participación sostenida de la Federación para atender de manera oportuna a las secuelas de un desastre, cuando la Sociedad anfitriona muchas veces está fatigada y agotada, cuando se han acrecentado las expectativas y cuando la comunidad local se enfrenta a la pesada tarea de restaurar la “normalidad”.
- 13.11** Por último, el Equipo observó que había una percepción general de que no comunicamos mensajes adecuados a los medios de difusión internacionales sobre nuestra actividad de respuesta en casos de desastre, al menos en comparación con otros actores. El resultado es un sentido de frustración porque no se sabe qué hacemos.

13.12 El Equipo de Revisión recomienda lo siguiente:

- La nueva estrategia propuesta de la Federación en materia de gestión de desastres también debería abarcar todas las fases de la intervención en casos de desastre, incluidas las fases de recuperación, rehabilitación y reconstrucción, y el ulterior fortalecimiento de la capacidad de la Sociedad Nacional anfitriona, cuando ello resulte necesario.
- Debería pedirse a todas las Sociedades Nacionales que acordaran y confirmaran que (en ausencia de capacidad de la Sociedad Nacional anfitriona) incumbe a la

Secretaría la función de coordinar y administrar la intervención de la Federación en caso de desastres mayores que requieran asistencia internacional, en colaboración con la Sociedad Nacional anfitriona y por conducto de ésta.

- Es preciso dotar de recursos y equipar cuanto antes a la Secretaría para realizar esta función de manera efectiva, de conformidad con un marco acordado sobre normas mínimas de servicios y directrices operativas aplicables a todos los participantes, con la asistencia de un equipo de expertos de las Sociedades Nacionales.
- Se deben realizar evaluaciones independientes de todas las intervenciones frente a desastres mayores, en tiempo real siempre que sea posible, con destino a la Junta de Gobierno, que se distribuirían a todas las Sociedades Nacionales con propuestas de medidas para rectificar deficiencias.
- Se debería prestar debida atención a las comunicaciones en nuestra planificación y gestión de las intervenciones en casos de desastre.

14. ÁREA ESENCIAL 4: Salud y asistencia en la comunidad

14.1 La sección relativa a la salud fue en muchos sentidos el aspecto más difícil de la *Estrategia 2010* y el menos satisfactorio en cuanto a la orientación estratégica descrita. En la creencia de que incumbe a los gobiernos atender a las necesidades de salud de sus poblaciones, la Estrategia recomendó una focalización (si así cabe llamarla) en la labor en las siguientes áreas prioritarias:

- Apoyo práctico y emocional a las personas vulnerables de la comunidad.
- Prestación de servicios de primeros auxilios y capacitación en la materia.
- Prestar servicios complementarios cuando “el sistema oficial de salud no es capaz de llegar a ciertas áreas o grupos de personas o cuando, repentinamente, se desmorona a causa de un desastre”.
- “Establecer vínculos entre la comunidad sanitaria internacional y la comunidad sanitaria local.”

14.2 Casi todos nuestros entrevistados (aunque reconocieron la dificultad que plantea enunciar una estrategia que dé cabida a las diversas actividades de salud y asistencia social de 181 Sociedades Nacionales) opinaron que estos elementos no constituían una estrategia coherente. No se describen ni una función central ni las prioridades de la Federación en este enorme ámbito de actividad, que acaso está vinculado de alguna manera con nuestra labor de intervención en casos de desastre, y se pasan por alto varias actividades relacionadas con la salud y la asistencia social que muchas o la mayoría de las Sociedades Nacionales realizan (por ejemplo, sangre, ambulancias, inmunización, promoción de la salud y prevención de enfermedades, etc.). Asombrosamente, tampoco hay ninguna referencia al VIH/SIDA.

14.3 Muchas Sociedades Nacionales y, en verdad, la Federación en su conjunto hacen enormes contribuciones en materia de salud y asistencia social, y el Equipo estimó que esas contribuciones deberían recibir mejor reconocimiento y apoyo y se deberían conjugar en una estrategia válida con prioridades apropiadas. Se calcula que las actividades de salud constituyen casi el 70% de las actividades de las Sociedades Nacionales. Tenemos que enunciar cabalmente lo que hacemos (y por qué, en términos de valor agregado) y cómo lo hacemos.

14.4 Por lo tanto, en asociación con el Departamento de Salud, el Equipo de Revisión solicitó que se realizara un estudio, que abarcaría una investigación de gabinete, entrevistas, cuestionarios y visitas a cuatro Sociedades Nacionales. Ese estudio se puede consultar en FedNet.

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

Se reconoce que la Federación es un proveedor y movilizador eficaz de servicios de salud y asistencia a las personas vulnerables y comunidades afectadas por emergencias de salud u otros desastres o cuando hay deficiencias en los servicios de salud pública.

14.5 Las conclusiones del estudio se pueden resumir del siguiente modo:

- Las actividades de la Federación en materia de atención de salud se han visto trabadas por la falta de recursos y por una comprensión deficiente de la función de la Federación, tanto dentro como fuera de ésta.
- Se estima que la *Estrategia 2010* ha ayudado a focalizar las actividades para fortalecer las intervenciones basadas en la comunidad.
- Se considera que una focalización y una red de apoyo regionales o subregionales son útiles y en algunas regiones han producido buenos resultados (por ejemplo, ARCHI 2010).
- Las asociaciones con otros actores son comunes, y las Sociedades Nacionales con frecuencia establecen relaciones estrechas con los ministerios de salud (a veces con arreglo al concepto de “auxiliares de los poderes públicos”).
- Las limitaciones de recursos han restringido el apoyo de la Secretaría, en particular en cuanto al fortalecimiento de la capacidad y la financiación.
- Hay un grado elevado de dependencia respecto de los donantes, y una falta de marketing eficaz frente a posibles donantes. La sostenibilidad es un problema.
- La visibilidad es un problema, y es menester empeñar mayores esfuerzos para poner de relieve los resultados y los efectos de las actividades, así como su pertinencia en relación con los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- Aunque las actividades en el ámbito del VIH/SIDA van en aumento, se expresó la preocupación de que pudieran eclipsar otras prioridades de salud.
- Se observó que varias actividades “tradicionales” (por ejemplo, sangre, consultorios y hospitales, servicios de ambulancias, etc.) reciben escasa atención de la Secretaría. Muchas de esas actividades no están realmente focalizadas en la vulnerabilidad per se.

14.6 El Equipo de Revisión se sorprendió al observar que, en términos exclusivamente de cifras y alcance potencial, la Federación es probablemente el actor más importante en la esfera de la atención de salud en el planeta. Lamentablemente, esto no parece reflejarse en su reputación o influencia, ni tampoco en verdad en una repercusión nacional o internacional. A juicio del Equipo, ello se debía principalmente a la amplia gama y diversidad de las actividades de salud y a la necesidad de focalizar mejor la atención de la Federación en esas actividades. También se observaba una falta de inversión al nivel internacional, una promoción deficiente y una incapacidad para aprovechar nuestra red mundial de conocimientos especializados y experiencia.

14.7 En general, el Equipo de Revisión opinó que la Federación estaba desaprovechando una oportunidad sustancial debido a que no focaliza con claridad sus actividades de atención de salud y no aprovecha al máximo el potencial de su vasta red de expertos y voluntarios en las comunidades locales. Si los objetivos se enunciaran con claridad en los planos internacional y regional y se realizara la integración de las actividades, la Federación estaría en mejores condiciones de priorizar el apoyo de la Secretaría, coordinar la formulación de normas, prácticas óptimas, directrices e intercambio de conocimientos, atraer asociados para la financiación y realizar campañas eficaces de sensibilización y promoción. De ese modo, nuestras actividades tendrían también una incidencia mucho mayor.

14.8 Como bien señaló el estudio, existe una grave anomalía en el hecho de que la Secretaría parece pasar por alto, en el asesoramiento y apoyo que brinda, algunas actividades muy importantes relacionadas con la salud que llevan a cabo un gran número de Sociedades Nacionales. Casi dos tercios de las Sociedades Nacionales,

por ejemplo, participan en la recolección y el procesamiento de sangre y productos de sangre, a pesar de la recomendación de la Secretaría de que se abandone esa actividad. Esta actividad conlleva considerable riesgo, y los errores podrían perjudicar no sólo a la Sociedad Nacional afectada, sino a la reputación de toda la Federación.

14.9 El Equipo de Revisión recomienda lo siguiente:

- La Federación debería definir su función y sus actividades básicas en materia de atención de salud y adoptar una estrategia sobre el apoyo de la Secretaría y entidades homólogas.
- La función básica debiera focalizarse en las emergencias de salud y los problemas sanitarios en situaciones de desastre (incluidos los primeros auxilios), el VIH/SIDA, los problemas emergentes de salud en el plano mundial o las deficiencias en la prestación de servicios de salud pública.
- También se debería levantar un inventario de las actividades de salud y asistencia social (incluida la educación en salud pública) de las Sociedades Nacionales, con miras a identificar los riesgos y las necesidades de apoyo, y proponer cambios de política cuando corresponda.
- Se debería formular un marco de normas y directrices de buena práctica para todas las Sociedades Nacionales.

15. EJE ESTRATÉGICO 2: Sociedades Nacionales que funcionan bien

15.1 El punto de partida para la consideración del segundo eje estratégico tienen que ser las cuestiones conexas de integridad, gobierno y gestión. Más de la tercera parte (38%) de las Sociedades Nacionales que han participado en la autoevaluación informa de haber afrontado problemas de integridad en los cinco años precedentes, incluidas violaciones de los Principios Fundamentales o de los estatutos de la Sociedad, injerencia de los Gobiernos, problemas de gestión financiera y contabilidad o problemas de integridad de los directivos o miembros de las juntas de gobierno. Según los datos de la autoevaluación, el 41% de las Sociedades Nacionales informaron de que habían tenido problemas de imagen en años recientes; sólo el 46% de esas Sociedades Nacionales habían podido adoptar medidas correctivas. Como al tiempo de adoptarse la *Estrategia 2010* no se estableció una base de referencia, es imposible decir si la situación está mejorando o empeorando; se observó que había diferencias regionales significativas; en todo caso, cualquiera que sea la tendencia, bien podría decirse que una incidencia de 38% de problemas de integridad y de 41% de problemas de imagen es de por sí deplorable.

15.2 Muchas Sociedades informaron de que el documento de orientación titulado “Características de una Sociedad Nacional que funciona bien” y el folleto de las directrices sobre el gobierno de las Sociedades Nacionales habían sido muy útiles, pues focalizaron a los órganos de gobierno y de gestión en los problemas esenciales; el establecimiento de un subcomité de la Junta de Gobierno para averiguar qué Sociedades tienen problemas y ayudarlas a superarlos está a todas luces bien encaminado. Algunos, sin embargo, querrían que se adoptaran medidas más enérgicas para ayudar a las Sociedades que no logran solucionar sus dificultades en un plazo razonable y reconocer a aquellas que se han atenido a la normativa vigente.

15.3 La percepción general, que no ha sido realmente corroborada por pruebas objetivas verificables, es que está mejorando lentamente la calidad de los órganos de gobierno y de gestión dentro del sistema de la Federación. Sin duda, es gratificante observar que Sociedades anteriormente consideradas dentro del grupo “receptor” se están fortaleciendo, y quizás sea apropiado atribuir ese progreso a la eficacia de nuestras

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

Todas las Sociedades Nacionales satisfacen los criterios de evaluación y los indicadores de resultados para las cuatro áreas esenciales; están incrementando más recursos; y sus órganos de gobierno y de gestión actúan con credibilidad, transparencia y responsabilidad. Los Gobiernos, otros actores de la sociedad civil y las organizaciones internacionales, así como las comunidades a las que servimos, consideran a la Federación y sus miembros sus asociados predilectos.

iniciativas de fortalecimiento de la capacidad. Sin embargo, muchos entrevistados se declararon desilusionados por que la Federación no tuviera un enfoque más estratégico de esta tarea clave o una mejor colaboración con el CICR en la materia y por el hecho de que todavía estamos dedicando tiempo y atención insuficientes a la cuestión.

- 15.4** Los órganos de gobierno fueron también, en general, un tema objeto de comentarios por derecho propio, y hubo un punto de vista común de que la Junta de Gobierno parecía débil y no estaba bien focalizada en sus deliberaciones sobre las políticas y estrategias esenciales. Hubo una discusión acerca de la escala excesiva de los órganos de gobierno en la Federación al nivel local, pues algunas Sociedades Nacionales tenían centenares de comités prácticamente autónomos, y cabía preguntarse si esa situación tenía algún sentido en una organización presuntamente dinámica, receptiva y eficaz que, por añadidura, ¡propugna el principio de la Unidad! Además, en un entorno de trabajo cada vez más competitivo, el profesionalismo de los cuadros directivos superiores y la introducción de una cultura de gestión moderna son elementos esenciales para hacer realidad nuestra misión.
- 15.5** Hubo mucho debate acerca de la función, la formación, la gestión, la captación, el costo y la retención de los voluntarios, cuyo servicio es una de las piedras fundamentales del Movimiento, y acerca de si estamos haciendo realmente progresos en la consecución de la meta de “movilizar a la humanidad” en una forma que plasme genuinamente la composición de la población, como se recomendó en la *Estrategia 2010*. Muchos pensaban que no. El Equipo de Revisión reconoció el enorme potencial de una organización que puede decir que cuenta con el concurso de voluntarios en casi todas las comunidades del mundo y se preguntó si estábamos haciendo bastante para estimular y desarrollar esa fuerza, en particular entre los jóvenes.
- 15.6** La movilización de recursos (“el principal error u oportunidad perdida del decenio de 1990”, como se dijo en la *Estrategia 2010*) también es todavía problemática para muchas Sociedades Nacionales. No cabe duda de que tanto la generación de ingresos como las comunicaciones tienen que formar parte del enfoque estratégico del fortalecimiento de la capacidad a que se hizo referencia antes. La Secretaría tropieza también con dificultades en materia de generación de ingresos: no se ha adoptado una estrategia rectora, las Sociedades Nacionales se inquietan de que la Secretaría pueda competir con ellas y los representantes de algunas empresas asociadas con los que se entrevistó el Equipo de Revisión dijeron que habían tenido una “experiencia frustrante y desconcertante” con la Federación y que se habían sentido “amargados y usados”.
- 15.7** La *Estrategia 2010* guarda silencio, curiosamente, acerca de la necesidad de tener una Secretaría estable que funcione bien. Por cuanto la confianza en la Secretaría, justificadamente o no, ha venido declinando en los últimos dos a tres años, se ha considerado que una de las tareas principales del proceso de la Federación del Futuro es la de impartir claridad en cuanto al papel, las funciones y las expectativas de la Secretaría. A todas luces se necesita también atender a la cuestión, separada pero conexa, de examinar la arquitectura del presupuesto. Se reconoció que los funcionarios de la Secretaría mostraban un grado elevado de compromiso y trabajaban con ahínco y que había que formular una estrategia coherente de recursos humanos para brindarles apoyo y aliento.
- 15.8** En general, la mayoría de los entrevistados dijeron al Equipo de Revisión que las funciones descritas en la Estrategia para el Cambio era más o menos apropiadas y que lo que se precisaba era claridad en cuanto a los niveles de servicio a “los clientes” (es decir, las Sociedades Nacionales) y los costos. Esas cuestiones se están examinando en otro ámbito. Sin embargo, también es necesario que la Secretaría sienta confianza suficiente para cumplir su función directora y que las Sociedades Nacionales le den latitud para hacerlo.

15.9 En dos ámbitos, sin embargo, el Equipo de Revisión recibió opiniones discordantes, en ambos casos en relación con la función de las delegaciones regionales. En algunas regiones (aunque no en todas) se estima que, en sus actividades de coordinación y presentación de informes, las delegaciones a veces parecen actuar como un obstáculo en las comunicaciones con Ginebra y con otras Sociedades Nacionales. Preocupaba que en algunos aspectos actuaran casi como instrumentos de “opresión cuasicolonial” y que sus funcionarios no siempre poseyeran las competencias o la sensibilidad cultural necesarias para sus funciones, en particular para la tarea esencial de fortalecer la capacidad de las Sociedades Nacionales más débiles. Si esta crítica es justificada, el Equipo estima que sería una crítica devastadora; es, pues, vital de comprender estas inquietudes y responder a ellas lo antes posible.

15.10 Una posibilidad para atender a estas inquietudes sería considerar la forma en que se podría hacer intervenir más a las Sociedades Nacionales en la gestión de las delegaciones regionales, eliminando el sufragio universal para elegir a los miembros de la Junta de Gobierno y dando a las Sociedades Nacionales en cada región el derecho a elegir a los miembros de la Junta de Gobierno (ya sea uno o todos).

15.11 El Equipo de Revisión recomienda lo siguiente:

- Se debiera hacer un examen de las estrategias de la Federación relativas a los acuerdos de cooperación y al fortalecimiento de la capacidad, con miras a asegurar que se optimice el empleo de los recursos en esta esfera.
- En la revisión de la *Federación del Futuro* se debiera examinar la cuestión de la gobernanza en todos los niveles y se debieran formular recomendaciones.
- La Secretaría y muchas Sociedades Nacionales deberían esforzarse más por reconocer el papel central que cabe a un servicio de voluntarios debidamente apoyado en la ética del Movimiento y elaborar políticas y estrategias que apunten realmente a “movilizar el poder de la humanidad” (tal como lo promueve la *Estrategia 2010*) en todas las comunidades y entre personas de distintas generaciones.
- La Secretaría debiera formular, en colaboración con las Sociedades Nacionales, unas claras estrategias sobre movilización de recursos y comunicaciones para la Federación en su conjunto y en términos del apoyo de la Secretaría a las Sociedades Nacionales.
- La Secretaría debiera formular normas de servicios en cuanto a sus actividades de apoyo a las Sociedades Nacionales y distribuir periódicamente un cuestionario sobre la “satisfacción de los clientes”.
- La Secretaría debiera examinar la función, las responsabilidades, la competencia del personal y las acciones de las delegaciones regionales y nacionales, en colaboración con sus “clientes”, las Sociedades Nacionales.

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

Trabajamos como una única organización, con los mismos valores y una conciencia de responsabilidad colectiva, empeñada en aprovechar al máximo todo el potencial de nuestra presencia y recursos mundiales para lograr el mayor impacto para nuestros beneficiarios y ejercer máxima influencia sobre otros actores. Todas las Sociedades Nacionales son igualmente valoradas y respetadas como miembros del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

16. EJE ESTRATÉGICO 3: Trabajar juntos con eficacia

16.1 En algunos sentidos, poco más se puede decir en relación con este eje estratégico. Ya se ha dicho todo. Se trata de nuestro lugar en el mundo; de vivir nuestra visión, misión y valores; de hacer realidad nuestra promesa de movilizar a la humanidad en beneficio de las personas vulnerables; de impartir vida a las palabras “tutti fratelli”.

16.2 Lamentablemente, muchos expresaron la inquietud de que no estábamos “actuando en unidad” por el momento. Como dijo el participante en un taller: “el interés individual es

muy grande y la responsabilidad colectiva es insuficiente". Varios interlocutores y posibles asociados señalaron al Equipo de Revisión que querrían que trabajáramos en unidad; no estaban realmente interesados en los diversos componentes del Movimiento que, en verdad, les resultaban confusos. La presencia en el país se considera una ventaja, salvo cuando parece trabar la eficacia.

16.3 En la relación entre las llamadas "Sociedades Nacionales Operantes" y las "Sociedades Nacionales Participantes" o entre "donantes" y "receptores", el Equipo estimó que mucho quedaba por hacer para crear un mejor equilibrio de poder, influencia y respeto mutuo. Se dijo al Equipo que a veces la relación parecía paternalista y carente de confianza y respeto. Sin embargo, también se reconocía que esa situación bien podía deberse a veces a legítimas preocupaciones relativas a la capacidad y la integridad. En todo caso, el mundo se está transformando y el Equipo de Revisión reconoció que esa transformación inevitablemente impondría cambios en nuestro modelo operativo. En general, el Equipo estimó que se debería convenir en ciertos "principios de buena cooperación", enunciados con claridad y respetados por todos.

16.4 Los miembros del Equipo se preguntaron si una mayor disposición de las Sociedades Nacionales a financiar (y ser financiadas por) otras organizaciones no daría lugar quizá a un sano concepto de competencia y adaptabilidad al "mercado", y quizás ayudara a mitigar la percepción de un desequilibrio entre "donantes" y "receptores". Esta cuestión está estrechamente vinculada con la de la capacidad; para que se haga realidad ese cambio en la modalidad operativa, habría que reforzar la capacidad de las Sociedades Nacionales a un nivel que les permita obtener fondos de fuentes externas.

16.5 También se discutió la forma en que la Federación y el CICR podrían estrechar aún más su colaboración, aunque se reconoció que había habido progresos muy significativos al respecto en los pasados cinco años. Aunque ambas organizaciones lo reconocieron, el Equipo estimó que se debía percibir con más claridad que el CICR estaba ayudando activamente a la Federación a alcanzar sus objetivos y viceversa. Se espera que los exámenes del Acuerdo de Sevilla y la Estrategia para el Movimiento produzcan un enunciado más claro de los principios en que se sustenta la cooperación entre los diversos componentes del Movimiento.

16.6 Sin embargo, también tenemos que encarar otra cuestión. Se trata de la cuestión de la diferencia. Hay diferencias entre nosotros, diferencias de creencias y culturas, valores, raza y comportamiento que, a veces, dan la impresión de que nos separan.

16.7 A veces, debido a estas diferencias, no todas las Sociedades Nacionales se sienten igualmente partes del sistema de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja; las Sociedades más ricas, o más grandes, o más blancas, o como quiera que se las defina, se han sentido más "propietarias" de nuestra Federación que otras; a veces somos parciales en lo que hacemos, o a quién ayudamos, o a quién pedimos que nos ayude. El Equipo cree que esta cuestión se debe abordar en forma franca, honesta y constructiva. El Equipo de Revisión discutió las inquietudes de que quizás algunos de nuestros principios y estrategias básicas debieran ser objeto de un reexamen para asegurarse de que tengan igual significado y resonancia en todas las culturas.

16.8 El Equipo de Revisión no formula recomendaciones en esta sección. En cambio, desea plantear un reto directo a cada uno de nosotros:

En los primeros años de un nuevo siglo y en una época de agitación en la historia de nuestro mundo, ¿tenemos en el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja la fuerza de convicción y la presencia de ánimo necesarias para hacer oír el clamor de las ideas de humanidad, dignidad e igualdad, confianza y respeto mutuo, por lo menos en este Movimiento nuestro?

Segunda Parte

Marco de resultados

1. Puesta en práctica de la *Estrategia 2010*

- 1.1 En la *Estrategia 2010* no se dijo mucho acerca de la puesta en práctica. La Estrategia debía convertirse en “un marco de referencia compartido para la planificación en los distintos niveles de la Federación Internacional”, y la Secretaría debía elaborar “un sistema de evaluación para toda la Federación [que] muestr[e] avances cuantificables en todas las áreas esenciales y en el proceso de alcanzar las características de una ‘Sociedad Nacional que funciona bien’”.
- 1.2 Como se ha indicado, la Estrategia ha sido reconocida por muchas Sociedades Nacionales como base para sus actividades de planificación estratégica, pero el sistema de evaluación todavía no se ha desarrollado enteramente y las recomendaciones dimanadas de las evaluaciones y de las autoevaluaciones no se utilizan cabalmente.
- 1.3 Aunque la *Estrategia 2010* contenía un cuadro de “resultados previstos”, este cuadro tenía más bien una orientación introspectiva y no describía realmente lo que se considerarían buenos resultados ni la forma en que podríamos reconocerlos.

2. Establecimiento de un marco para alcanzar nuestras metas

- 2.1 El Equipo de Revisión de mitad de período de la *Estrategia 2010* ha tratado de elaborar un marco que ayude a la Federación en la consecución de las metas enunciadas en la Estrategia. Hemos tratado de que el marco sea realista, para que sea fácil usarlo como herramienta en los planos internacional, regional y nacional.
- 2.2 Se desea que la Secretaría use el marco para elaborar un informe anual con destino a la Junta de Gobierno en el que se señalen los progresos realizados, y que la Junta elabore un informe a la Asamblea General que describa los efectos de la acción colectiva de la Federación en cuanto a los objetivos que nos hemos fijado.
- 2.3 También podríamos usar el marco para informar a los interesados directos de nuestras actividades y de la diferencia que estamos marcando y, quizás, para comparar los parámetros de nuestra acción con los de otras organizaciones.

3. Descripción del marco

- 3.1 El marco se basa en gran medida en las descripciones de lo que se considerarían buenos resultados que figuran al principio de cada sección principal de la Primera Parte de la Revisión.

- 3.2 Respecto de cada descripción de lo que se considerarían buenos resultados, el Equipo ha tratado identificar dos o tres indicadores fundamentales, que nos mostrarán el grado de progreso que estamos haciendo.
- 3.3 La Secretaría deberá recopilar información mediante cuestionarios, encuestas, etc., para determinar la situación en un período de un año (u otro intervalo).
- 3.4 Es vital que se elaboren indicadores idóneos y es esencial que los indicadores sean sencillos y fáciles de cuantificar, en la medida de lo posible: ¡de lo contrario nos abrumaremos con datos inútiles y no sabremos qué progresos estamos haciendo! Los indicadores que se presentan en este documento son solamente una sugerencia, y es probable que haya que refinarlos para que sean realmente apropiados.

4. Hipótesis

- 4.1 Todas las Sociedades Nacionales estarán dispuestas a comprometerse a llevar a la práctica la *Estrategia 2010* y a colaborar en el proceso de seguimiento y presentación de informes sobre los progresos.
- 4.2 Las estrategias y los planes que elabore la Secretaría describirán en qué forma contribuyen a la consecución de los objetivos de la *Estrategia 2010*.
- 4.3 La Secretaría instituirá un proceso sencillo para reunir información y presentar informes sobre los progresos y este proceso será validado mediante evaluaciones independientes.
- 4.4 La Junta de Gobierno responsabilizará a la Secretaría y a las Sociedades Nacionales por la puesta en práctica de la Estrategia.
- 4.5 La Secretaría dispondrá de facultades y recursos para aplicar medidas de apoyo o medidas correctivas.

5. El marco

5.1 “Responder a la vulnerabilidad local”

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

Todas las Sociedades Nacionales han determinado los principales grupos vulnerables y su capacidad para afrontar emergencias naturales y antropogénicas y otras amenazas importantes para la salud, y han adaptado sus servicios y actividades en consecuencia.

Indicadores de resultados:

- Número de Sociedades Nacionales que han elaborado sus planes nacionales basados en evaluaciones de la vulnerabilidad y la capacidad. (Fuente de información: el sistema de autoevaluación.)
- Modificación correlativa de la asignación de recursos.
- Aumento de la incidencia en los beneficiarios.

5.2 “Movilizar el poder de la humanidad”

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

La Federación está influyendo en las medidas de otras entidades, captando más voluntarios y colaboradores y recaudando más recursos.

Indicadores de resultados:

- Pruebas de cambios en las políticas merced a las actividades de sensibilización de la Federación.
- Aumento del número y la diversidad de voluntarios y colaboradores, y de su satisfacción con su participación en el Movimiento.
- Aumento de los recursos disponibles.

5.3 Promoción de los Principios Fundamentales y los valores humanitarios del Movimiento

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

La Federación se distingue de otras organizaciones por la forma en que vive sus valores y Principios; es conocida por defender a las personas vulnerables; y logra convencer a otros actores de que deben modificar su comportamiento. La frase “movilizar el poder de la humanidad” tiene una importancia real para todas las personas en el seno de la Federación y en el exterior.

Indicadores de resultados:

- Las encuestas demuestran que ha habido cambios en las modalidades de acción dentro de la Federación.
- Reconocimiento público de que la Federación y sus miembros se atienen a los Principios Fundamentales y a los valores humanitarios de la Federación.
- Las encuestas muestran un aumento de la tolerancia, la aceptación de los valores humanitarios y el conocimiento de los Principios Fundamentales por parte del público en general.

5.4 Gestión de desastres

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

La Federación es reconocida en todo el mundo como autoridad destacada, que defiende y ejemplifica los principios y la práctica de una preparación para desastres eficaz e integrada, particularmente a nivel comunitario; hacemos una contribución eficaz y cuantificable para asegurar que se reduzcan al mínimo las pérdidas de vidas, que las necesidades básicas de los damnificados por desastres sean atendidas de manera coordinada y que con la mayor rapidez posible se restaure un nivel de vida razonable. Los beneficiarios están satisfechos con la ayuda que les brindamos y otros actores valoran nuestro apoyo.

Indicadores de resultados:

- Las autoridades nacionales y otros actores reconocen que la Federación posee conocimientos especializados en materia de gestión de desastres.
- Se atienden las necesidades básicas de todos los damnificados por un desastre
- No hay largas esperas, brotes de enfermedades o problemas de seguridad.
- Se restauran rápidamente unos niveles de vida razonables.
- Los beneficiarios están satisfechos.

5.5. Salud y asistencia en la comunidad

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

Se reconoce que la Federación es un proveedor y movilizador eficaz de servicios de salud y asistencia a las personas vulnerables y comunidades afectadas por emergencias de salud u otros desastres o cuando hay deficiencias en los servicios de salud pública.

Indicadores de resultados:

- Las autoridades y el público reconocen la función de la Federación en la atención de salud.
- Aumenta la capacidad de recuperación de las comunidades.

5.6 Sociedades Nacionales que funcionan bien

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

Todas las Sociedades Nacionales satisfacen los criterios de evaluación y los indicadores de resultados para las cuatro áreas esenciales; poseen cada vez más recursos, incluyendo voluntarios; y sus órganos de gobierno y de gestión actúan con credibilidad, transparencia y responsabilidad. Los Gobiernos, otros actores de la sociedad civil y las organizaciones internacionales, así como las comunidades a las que servimos, consideran a la Federación y sus miembros sus asociados predilectos.

Indicadores de resultados:

- Todas las Sociedades Nacionales satisfacen los requisitos de las Sociedades Nacionales que funcionan bien.
- La Secretaría recibe comentarios positivos en sus encuestas sobre satisfacción de los clientes.
- Se considera que la Secretaría y las Sociedades Nacionales son asociados predilectos.

5.7 Trabajar juntos con eficacia

Se considerarían buenos resultados los siguientes:

Trabajamos como una única organización, con los mismos valores y una conciencia de responsabilidad colectiva, empeñada en aprovechar al máximo todo el potencial de nuestra presencia y recursos mundiales para lograr el mayor impacto para nuestros beneficiarios y ejercer máxima influencia sobre otros actores. Todas las Sociedades Nacionales son igualmente valoradas y respetadas como miembros del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Indicadores de resultados:

- Se considera que el Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja es la organización humanitaria más eficaz del mundo.

Tercera Parte

Estudios monográficos

Argentina:

Movilizar el poder de la humanidad mediante la sensibilización

Esta es la historia de cómo la Sociedad de la Cruz Roja Argentina (CR Argentina) ha aprovechado distintas oportunidades, gestionado estratégicamente los problemas (no sin aprensión) y aplicado un plan estratégico que hace hincapié en el fortalecimiento de la capacidad de la comunidad, todo ello en un contexto de iniciativa y asunción calculada de riesgos.

La evolución de la crisis económica argentina, que incidió fuertemente en las provincias ya pobres y subdesarrolladas del norte del país, afectó a miles de personas. Repercutió especialmente en las personas más vulnerables, es decir, los menores de seis años, aunque no se disponía entonces de datos confiables para poder decir con certeza que incidencia había tenido la crisis social sobre este sector de población. La organización humanitaria de la Unión Europea, ECHO se puso en contacto con la CR Argentina porque estaba interesada en proporcionar financiación para sus actividades en el norte del país. Sin embargo, la ECHO sólo podía aportar fondos si se reunían datos suficientes que demostraran una correlación directa con la crisis social. En última instancia, se financió un estudio encauzando recursos por conducto de la Cruz Roja Alemana. Estas circunstancias plantearon a la CR Argentina el primero de varios dilemas: ¿debía o no hacer intervenir al Gobierno en el estudio? Como se trataba de un año de elecciones, la CR Argentina temía que un Gobierno impopular quisiera manipular los datos pidiendo a personas de las comunidades que no respondieran a la encuesta o que respondieran de manera inexacta. Se decidió que no se harían intervenir al Gobierno porque, en última instancia, el mensaje tendría más resonancia si la Sociedad Nacional se encargaba ella misma de difundirlo.

Una vez que decidió llevar adelante el estudio, la CR Argentina contrató a un coordinador y asignó personal adicional para llevarlo a cabo. El UNICEF, el Programa de Salud Materno-infantil del Ministerio de Salud Pública y otros expertos ayudaron a definir los parámetros del estudio. Aunque los voluntarios de la CR Argentina recopilaron la información, el análisis de los datos corrió por cuenta de consultores externos. Los resultados de esa encuesta documentaron fehacientemente la malnutrición de menores de seis años, pero se comprobó que el fenómeno de la malnutrición había comenzado antes de la crisis ¡y no era un resultado o una consecuencia de ésta! El efecto inmediato de esa conclusión fue que la CR Argentina no pudo recibir fondos de la ECHO porque ésta sólo aportaba ayuda para crisis humanitarias y no para situaciones preexistentes. Se decidió entonces utilizar el estudio para una campaña de sensibilización; si bien no había sido esta la intención original, como bien subrayó el Secretario General, Ariel Kestens, “no quedó otro remedio”. La sensibilización estaba prevista en el plan estratégico y esta circunstancia brindaba una oportunidad.

El Secretario General Kestens recordó que en ese momento los problemas principales de la CR Argentina eran de carácter interno: “¿Estábamos dispuestos a utilizar el poder de la

Sociedad Nacional en esta actividad? “Teníamos que convencernos de que estábamos preparados y dispuestos a realizar actividades de sensibilización. ¿Éramos nosotros los que estábamos en mejores condiciones para hacerlo? ¿Sabíamos realmente de qué estábamos hablando? ¿Podíamos lograr un cambio decisivo? La sensibilización figuraba en nuestro plan estratégico, pero nos preguntamos si se ajustaba a nuestro enfoque (la respuesta fue afirmativa). Luego, tuvimos que convencernos a nosotros mismos y a los directivos de la Sociedad de que estábamos preparados para realizar actividades de sensibilización.”

“Fue un momento clave”, dijo el Secretario General. “No había ninguna fecha precisa para reunir ese conjunto de elementos, pero así ocurrió. Una vez que tomamos la decisión, quedó claro qué teníamos que hacer.” La CR Argentina distribuyó entre 500 y 600 ejemplares del estudio “a las oficinas del Ministerio de Salud Pública (MSP), incluidas las dependencias de las provincias del norte, las embajadas, las empresas, los periódicos, las ONG y los gobiernos municipales”. Pero no pasó nada. “Sólo recibimos un par de respuestas de cortesía.” Cinco semanas después, el MSP celebró una reunión sobre la crisis social con médicos y otras organizaciones que realizaban actividades en el sector salud. Aunque la reunión excluyó a la Sociedad Nacional, sí incluyó a una periodista de ‘La Nación’, el diario más grande del país. En la reunión, la periodista se enteró de la existencia del informe de la CR Argentina y decidió ponerse en contacto con ella. Durante medio día, la CR Argentina analizó con ella los resultados del estudio. Al día siguiente, la nota apareció en la primera plana del diario y esa semana todos los diarios y canales de televisión informaron de la actividad de la SNCRA. Las conclusiones del estudio dieron lugar a un gran debate en la Argentina. “Tuvimos mucho cuidado de no criticar al Gobierno o al MSP en este debate público. Nuestra idea era que debíamos trabajar juntos.”

El Secretario General “aconseja que debemos estar preparados para hablar y contar con los elementos y medios para hacerlo. Tenemos que saber a qué personas hay que influir, mantener una base de datos y saber de qué estamos hablando. No hicimos nada que no se recomiende en los manuales básicos de sensibilización.” ¿Cuál fue el efecto más importante de esta iniciativa? “Los dibujos y cartas de los niños que se beneficiaron de los programas resultantes.”

Irán

Toda operación de intervención en casos de desastre es una oportunidad para aprender

Mostafá Mohaghegh¹ todavía recuerda vivamente las imágenes más notables del 26 de diciembre de 2003, cuando un terremoto devastó la ciudad de Bam, en el Irán, y sus aldeas vecinas. “Era una espantosa escena de destrucción, había miles de muertos y los heridos necesitaban ayuda.” Los miles de voluntarios que prestaron socorro son, dice, “el lado bello de una larga historia”. Hubo además un “espíritu de solidaridad”: miles de mensajes electrónicos privados y fondos recibidos de jóvenes y personas de edad de todo el mundo y equipos internacionales de todas partes que “nos dieron aliento”.

Lo que resalta de la intervención ante la emergencia en Bam es que se mantuvo el orden, no hubo saqueos, disturbios por alimentos o brotes de enfermedades y que las instalaciones médicas se desplegaron rápidamente. En análisis independientes se observó que la respuesta y la cooperación entre las autoridades iraníes, la Sociedad de la Media Luna Roja de Irán (MLR de Irán) y la comunidad internacional fueron rápidas y ejemplares. Con todo, cada intervención ante una emergencia ofrece una oportunidad de evaluar y compartir conocimientos para reducir al mínimo en el futuro la pérdida de vidas y la vulnerabilidad correspondiente.

Los aspectos positivos de esta operación corresponden a la preparación para desastres. Esos aspectos positivos incluyen la capacidad sólida y descentralizada de las filiales de la MLR de Irán.

1 - En ese momento, Director de Asuntos Internacionales de la SMLRI y actualmente Coordinador de Operaciones del Departamento de Apoyo Operacional de la Secretaría de la Federación.

A pocos minutos de haberse producido el terremoto, la Sociedad Nacional lanzó una operación masiva de rescate y socorro; dentro de las dos horas, los primeros equipos de la MLR de Irán habían llegado procedentes de zonas vecinas. Las reservas de alimentos y productos no alimentarios de la Sociedad Nacional fue suficiente para subvenir a las necesidades básicas durante cuatro días, hasta que se movilizó la ayuda internacional; esto significó que todos los damnificados dispusieron de una tienda y una manta; este logro se consideró “notable”. La MLR de Irán desplegó 8.500 voluntarios especialmente capacitados en intervención y socorro en casos de desastre. Un elemento crucial fue que, en mayo de 2003, se había sancionado una ley que asignaba a la Sociedad de la Media Luna Roja de Irán la función directora en la intervención en casos de desastre. Aunque hubo algunos conflictos de funciones de alcance limitado, esos conflictos se imputaron principalmente a la falta de tiempo para impartir carácter operativo a sus responsabilidades para el tiempo en que se produjo el terremoto en el mes de diciembre.

La comunicación directa e inmediata entre la Sociedad Nacional y la Secretaría de la Federación en Ginebra permitió adoptar medidas oportunas y coordinadas. Sobre la base de una evaluación rápida de las necesidades realizada por la MLR de Irán, la Federación hizo un llamamiento preliminar a las 18.00 horas del mismo día del terremoto. El 6 de enero de 2004, la Federación coordinó y lanzó su llamamiento principal junto con el llamamiento de urgencia con las Naciones Unidas, el primer llamamiento conjunto de esa índole.

La actuación de todos, en particular del pueblo iraní y del Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, fue enérgica y rápida. Cuando la comunidad internacional se movilizó, el volumen de equipos de socorro y de artículos de socorro superó la capacidad de almacenamiento en las zonas afectadas. En última instancia, se pidió que no se enviaran equipos innecesarios y se procedió a almacenar los artículos ya recibidos. El socorro internacional y las promesas para la recuperación ascendieron a 1.000 millones de dólares pero en definitiva se recibieron menos de 20 millones de dólares. Esta situación creó algunos problemas debido a las grandes expectativas de los beneficiarios y también dificultades de comunicación y presentación de informes.

La gestión de la información y de las relaciones con los medios de difusión es un aspecto esencial del dilema perpetuo de la intervención de urgencia: nada se logra si no se cuenta con una gestión de las comunicaciones y la información desde primer momento de la emergencia. Sin embargo, dedicar tiempo a suministrar información a los medios de difusión (ya sean nacionales o internacionales o de los donantes) puede parecer secundario frente a las prioridades sobre el terreno: salvar vidas y establecer una infraestructura para los servicios. En la operación en Bam, se designó una sección internacional de la MLR de Irán para coordinar la intervención internacional. La competencia lingüística puede ser una especialidad ‘olvidada’, pero de ella depende la eficacia de una intervención internacional coordinada.

Mostafá afirma que los voluntarios son “el principal recurso de la Media Luna Roja y de la Cruz Roja. Para saber cómo gestionar una emergencia es necesario haber pasado por una emergencia. Hay que hacer todo lo posible para retener el concurso de personas con experiencia.” “Si no se tiene un plan nacional de gestión de desastres que defina claramente la función de la Sociedad Nacional, ¡hay que promoverlo y adoptarlo!”

Tras un año de reflexión, Mostafá ha aprendido que “la Sociedad Nacional debe estar muy presente en el cuadro general. Hay que escuchar, observar y aprender y luego hay que enseñar a otros a estar mejor preparados para desastres futuros”.

Sudáfrica

La difícil tarea de movilización de recursos

Cuando inició un proceso sistemático de transformación en 2002, la Sociedad de la Cruz Roja Sudafricana (CR Sudafricana) determinó que debía dar máxima prioridad a sus relaciones externas y a la movilización de recursos, incluida la obtención de fondos. Como la financiación

requiere ganarse la confianza del público, la gestión financiera debe atenerse a normas muy estrictas y ser visiblemente transparente. En el curso de los años, sin embargo, no siempre fue así en el caso de la CR Sudafricana. Existía una sensación de crisis debido a que se había descuidado mucho la movilización de recursos y a que los sistemas de rendición de cuentas -- los procedimientos, sistemas y estructuras administrativos y de gestión financiera -- simplemente no existían o eran muy deficientes. Una complicación adicional era que la obtención de fondos sólo podía llevarse a cabo en el ámbito regional o provincial y que la oficina nacional no podía influir en esas estrategias.

La Cruz Roja ha estado representada en Sudáfrica desde 1869. Sin embargo, sólo en abril de 1994 se celebraron elecciones libres y democráticas en las que Nelson Mandela y la mayoría negra del país pudieron votar por primera vez. En 2000 y 2001, la CR Sudafricana otorgó prioridad a la reconstrucción y reestructuración que convirtieron a la Sociedad Nacional en una institución verdaderamente representativa de la diversidad de la población del país, lo que, a su vez, trajo consigo sus propias complejidades y planteó sus propios problemas. En una Sociedad Nacional compleja como la CR Sudafricana, puede llevar algún tiempo lograr un consenso para adoptar medidas. La movilización de recursos exige una *voluntad* de cambio y el compromiso permanente en todos los niveles es esencial.

Para poner en marcha ese proceso, las primeras medidas de la CR Sudafricana fueron contratar un consultor externo con experiencia en movilización de recursos y reunir datos que sirvieran de base a las decisiones. En una evaluación integral de los interesados directos de la CR Sudafricana se les pidió que expresaran sus opiniones sobre la Sociedad Nacional y se dijo que ésta estaba 'dispuesta internamente' a enfrentar ese desafío. Las respuestas de los miembros de la Junta, los empleados, los voluntarios y las oficinas regionales y provinciales no tuvieron un signo definido y ello hizo ver la dificultad de llegar a un consenso acerca de una estrategia nacional de movilización de recursos y para inculcar una cultura organizacional integrada de obtención de fondos. Por cuanto se necesita contar con todo el equipo para obtener fondos - desde los empleados, pasando por la Junta, hasta las filiales, en un régimen de mutuo apoyo-, se ha hecho gran hincapié en las comunicaciones internas y en la creación de confianza por conducto de la capacitación, las reuniones de consulta y la preparación de un manual de movilización de recursos, obtención de fondos y relaciones externas.

Se ha dicho que movilizar recursos es "una lección de humildad". Hay que trabajar duro y los resultados rara vez son inmediatos, pues se perciben gradualmente tres o más años después de comenzar la campaña. El fundamento de un programa eficaz comienza con el desarrollo de buenas relaciones o el 'cultivo de amistades'. La CR Sudafricana se embarcó en esta campaña cultivando con diligencia al Ministerio de Salud y a los gobiernos provinciales y municipales, a fin de establecer buenas relaciones con ellos. La Sociedad actualizó sus estatutos para observar mejor las leyes nacionales y mantuvo informadas a las autoridades de esas modificaciones. Merced a esas medidas obtuvo contratos para la gestión de desastres en los aspectos de preparación, atención de salud y VIH/SIDA, todos ellos áreas esenciales de la labor de la CR Sudafricana en los planos nacional, provincial y de distrito. Sin embargo, hay que continuar cultivando esas relaciones para que haya sustentabilidad a largo plazo.

Una de las principales lecciones aprendidas por la CR Sudafricana en el proceso de reestructuración es que puede ser difícil absorber o manejar un número excesivo de evaluaciones en demasiados sectores (recursos humanos, gobierno, etc.), porque el número de recomendaciones por adoptar puede resultar abrumador. Quizá sea mejor graduar el ritmo de las evaluaciones y priorizar las medidas, a sabiendas de que, en última instancia, se necesitará un desarrollo en todos los sectores para lograr una movilización eficaz de recursos.

La ardua tarea emprendida por la SCRS se puso a prueba cuando logró recaudar más de un millón y medio de dólares en dos semanas para el Llamamiento del Tsunami. Esto nunca había sucedido con otros llamamientos en casos de desastre. Como la Sociedad Nacional había preparado cuidadosamente su campaña, el Gobierno recomendó que todas las contribuciones

(de empresas y personas físicas) se encauzaran por conducto de la CR Sudafricana. Según el Secretario General Leslie Mondo, esa decisión elevó significativamente el perfil de la CR Sudafricana ante los medios de difusión y en todo el territorio de Sudáfrica. “La gente no entendía por qué *nuestro* perfil nacional era distinto del de la Federación y ahora sí lo entiende. Los próximos tres a cuatro meses serán cruciales para que utilicemos esta mayor visibilidad, a fin de llevar adelante una movilización a mediano y largo plazo.” Esa misma tarde el personal de la Sociedad Nacional se reunía para elaborar una estrategia destinada a afianzar y llevar adelante el impulso inicial. Así se progresa.

Bangladesh

Utilización de los Principios Fundamentales para la paz

El conflicto en la región de Chittagong Hill Tracts estalló en 1972 por razones religiosas, políticas y étnicas entre grupos tribales y colonos bengalíes. Hasta que se firmó el acuerdo de paz en 1997, miles de familias se convirtieron en refugiadas o en personas desplazadas internamente. Cuando regresaron a sus hogares, la Sociedad de la Media Luna Roja de Bangladesh (MLR de Bangladesh) socorrió a los repatriados, entre ellos a los ex combatientes y sus familias.

En 1999, la MLR de Bangladesh y las comunidades se embarcaron en un proceso de solución de conflictos basado, en última instancia, en la Iniciativa Mejor Diseño de Programas (BPI), que trató de afianzar el frágil acuerdo de paz teniendo en cuenta las necesidades y aspiraciones de la población local. El desafío estribaba en superar una situación de desconfianza y discriminación de gran arraigo entre los grupos tribales y los colonos bengalíes y también en reducir los efectos concretos del desastre en todos los grupos afectados.

Utilizando a la Sociedad Nacional como principal organismo moderador, el Programa de Desarrollo de la región de Chittagong Hill Tracts se basó en la premisa de que, si se podían determinar y atender colectivamente las necesidades locales básicas (por ejemplo, agua, saneamiento, salud, ingresos y relaciones con las instituciones de gobierno y las ONG), se podrían reducir la tensión y las posibilidades de nuevos conflictos. La MLR de Bangladesh, a través de la iniciativa Mejor Diseño de Programas, pasó a ser un puente para que las comunidades pudieran entablar un diálogo.

Un componente estratégico de la iniciativa es solicitar a las comunidades que analicen colectivamente los factores de 'división o cohesión', es decir, los factores que fomentan el conflicto o la paz. En ese proceso se pidió también a la MLR de Bangladesh que evaluara si la ayuda que suministraba contribuía a crear problemas. Una hipótesis básica de la iniciativa es que los programas tradicionales de socorro agravan las tensiones debidas a desigualdades, y que los organismos a veces no saben si la ayuda tiene efectos positivos o negativos en la comunidad. En la región de Chittagong Hill Tracts se determinó que los servicios básicos, los procesos democráticos, el respeto de la tradición y un profundo anhelo de paz eran factores de cohesión. La MLR de Bangladesh podía ocuparse de esos problemas. Más difícil fue determinar los factores de división, porque muchos escapaban al control de la Sociedad Nacional: por ejemplo, quién tiene acceso a la tierra y las cuestiones religiosas entre budistas y musulmanes. Sin embargo, estos factores de división se fueron disipando a medida que se hizo hincapié en los factores de cohesión y los problemas se fueron resolviendo.

Uno de los medios para ejecutar estos programas, la estrategia de programas, fue la aplicación de los Principios Fundamentales de la Federación. La MLR de Bangladesh tuvo que superar acusaciones de favoritismo y de que estaba agravando las tensiones, justamente con los servicios que prestaba, mediante una estricta adhesión a los principios de imparcialidad, neutralidad e independencia. Un voluntario de la Sociedad Nacional dijo que “una cosa es profesar los principios y otra es demostrar que no obrábamos con favoritismo en la selección de beneficiarios”.

Se plantearon numerosos desafíos, a medida que la MLR de Bangladesh aprendía a 'dar vida a los principios' y, también, a gestionar las realidades concretas, como ocurría por ejemplo toda vez que se interrumpían las conversaciones de paz y había un gran repunte de las tensiones en la región.

La MLR de Bangladesh aprendió así muchas lecciones. Una lección esencial es la necesidad de estar en condiciones de asegurar servicios de salud, higiene y abastecimiento de agua salubre, además de poder brindar medios de vida para todos, pues todos estos aspectos contribuyen a reducir las tensiones. Otra lección fue que había que mantener el proceso de los 'factores de división y cohesión' en forma permanente, para tener una idea de la realidad concreta en las comunidades.

Por último, una de las enseñanzas más importantes fue que tanto la Sociedad Nacional como las comunidades tienen que entender los Principios. En un principio, los colaboradores de la Cruz Roja eran considerados forasteros y no se confiaba en ellos; sin embargo, en los Principios Fundamentales con las palabras y los hechos, incluso en los talleres, sirvió, en última instancia, para granjearse la confianza de la comunidad. Bijoy Patro, Coordinador Regional de Valores Humanitarios, observó que "los miembros de la comunidad recuerdan todos los detalles del taller de difusión sobre los Principios Fundamentales. Eso nos tiene que hacer pensar".

Costa Rica

Movilización de las comunidades y de la región en la preparación para desastres

La Cruz Roja Costarricense (CR Costarricense) inicialmente no se focalizó en la educación para la gestión comunitaria de desastres. Sin embargo, en poco menos de 10 años, la CR Costarricense ha ido desde un proyecto focalizado en la capacitación de comunidades en preparación para desastres, pasando por su transformación en un programa ampliado de capacitación con siete Sociedades hermanas ("Es mejor prevenir") y la creación de la primera oficina nacional dedicada específicamente a la gestión comunitaria de desastres, hasta ser designada en 2003 sede del Centro de Excelencia en Educación Comunitaria y Desastres en Centroamérica.

El objetivo del Centro es crear modelos de capacitación comunitaria para Centroamérica en gestión comunitaria de desastres, focalizados en las personas más vulnerables de la región para reducir riesgos que pueden afectarlas. Esa capacitación se basa en la evaluación comunitaria de la vulnerabilidad y la capacidad. El objetivo del Centro es diseñar los módulos de capacitación en colaboración con las Sociedades Nacionales de modo de intercambiar experiencias y enseñanzas extraídas, con miras a elaborar mejores metodologías de gestión de desastres. El intercambio y la consolidación de las enseñanzas extraídas ha generado muchos beneficios para una región que todos los años puede verse asolada por decenas de desastres, que por lo común tienen repercusiones devastadoras sobre las poblaciones vulnerables de la región.

Sin embargo, la labor con la comunidad es una actividad especializada, pues es a la vez un arte y una ciencia o técnica (del mismo modo que no todos son aptos para las actividades de búsqueda y rescate). La creación de módulos regionales de capacitación en gestión comunitaria de desastres requiere una participación y consulta activas de todos los asociados, que deben llegar a un acuerdo. Los módulos deben armonizar con las necesidades particulares de la comunidad en la región y hay que adaptarlos a la situación y cultura de cada país. También hay que tener en cuenta, entre muchos otros factores, la capacidad de los voluntarios, la alfabetización, el género, el estilo y el idioma.

También hay que 'pensar de manera distinta'. La Delegación Regional tuvo que repensar su función dentro de la región y hacer más hincapié en el desarrollo de las Sociedades Nacionales. Para la CR Costarricense el desafío estribó en pensar en el contexto de la región, en lugar de

pensar a nivel nacional, lo que también exigió un cambio de modalidades en su seno. José Bonilla, Director del Centro, declara que este proceso “cambió nuestra visión; lo nacional era importante, pero ahora teníamos que pensar en necesidades regionales”. El Consejo Nacional de la CR Costarricense tuvo que adaptarse y aceptar responsabilidades administrativas adicionales. Por último, las Sociedades Nacionales de la región tuvieron que pensar de manera diferente acerca de la función directora de la CR Costarricense y aceptar que el Centro impartiera capacitación en gestión comunitaria de desastres.

Una de las primeras medidas de José Bonilla para lograr un consenso fue convocar a todas las Sociedades Nacionales a fin de darles oportunidad de manifestar si creían que el Centro era un “beneficio para todos”. Los presidentes de todas las Sociedades Nacionales, en su reunión anual de julio de 2003, tuvieron otra oportunidad de aportar ideas y decidir sobre su participación. La tercera medida clave fue invitar a todas las Sociedades Nacionales interesadas a brindar apoyo y aportar ideas a sus respectivos módulos de capacitación. Las pasantías establecidas por el Centro incluyen un programa de intercambio entre las Sociedades Nacionales de la región para comprender mejor la realidad de cada una y facilitar un mejor enfoque de la gestión de desastres en comunidades diferentes a las propias.

Un problema que se plantea es la falta de un seguimiento uniforme entre las Sociedades Nacionales, pues distintas personas asisten a las reuniones y no están necesariamente al tanto de las discusiones y los acuerdos previos. Para resolver este problema se recomienda que cada Sociedad Nacional designe un coordinador permanente; las Sociedades Nacionales así lo están haciendo.

Ya se echan de ver los beneficios de esa medida. El Centro ha trabajado con ahínco en la tarea de armonizar los materiales entre distintos países mediante las reuniones de técnicos de cada Sociedad Nacional para conjugar los distintos enfoques de las Sociedades Nacionales. Un beneficio inmediato ha sido ‘hablar el mismo idioma en las reuniones’. Durante las recientes inundaciones de la República Dominicana se puso a prueba el enfoque del Centro. Cuatro facilitadores, uno por cada Sociedad Nacional, coordinaron con el Centro la elaboración de evaluaciones de la vulnerabilidad y la capacidad con las comunidades afectadas. El plan resultante fue aceptado por la Cruz Roja Dominicana. José Bonilla señala que “lo mejor de todo esto fue ver que las comunidades locales comprendían que podían transformar e influir en las decisiones que afectaban sus vidas”.

Mozambique

Fortalecimiento de la capacidad en beneficio de las personas vulnerables

Hay que pensar en los problemas que se le podrían plantear a una Sociedad Nacional nueva cuando tiene que enfrentar cuestiones que van desde un conflicto armado a la transición a la situación posterior al conflicto en un país excepcionalmente propenso a los desastres naturales (sequías, inundaciones, ciclones y epidemias) que, además, es uno de los países más pobres del mundo. Además, hay que pensar en los problemas que planteó la circunstancia de que la gestión de los programas de la Sociedad Nacional necesitó un fuerte apoyo de los delegados durante la guerra, circunstancia que redujo la autoría nacional al mínimo. Seguidamente se redujo enormemente el personal al disminuir el apoyo externo después de la guerra y la emergencia de la sequía. Por último, se recomendó firmemente a la Cruz Roja de Mozambique que se reorganizara porque su credibilidad se había erosionado seriamente. A todo esto hay que agregar un grave problema de inundaciones. La Sra. Fernanda Teixeira, Secretaria General desde 1998, dice que este período posbélico es “duro y doloroso”.

A pesar de estos difíciles problemas, durante los pasados 15 años la CR de Mozambique ha hecho extraordinarios avances y se ha focalizado con prioridad en el desarrollo de su capacidad (un proceso de cambio planificado para fortalecer sus sistemas de organización y sus servicios).

Los acontecimientos también influyeron significativamente en la forma en que la Sociedad Nacional enfocó sus iniciativas de fortalecimiento de la capacidad: esto es, que debía sustentarlos en la credibilidad y en la autoría.

Con asistencia externa², la CR de Mozambique realizó una encuesta sobre las actividades de la Sociedad en cada provincia; con los datos de la encuesta se preparó un informe que recomendó sin contemplaciones un proceso de cambio y reestructuración. Los altos cuadros directivos elaboraron un plan de acción, aprobado por la Junta, que incluyó un taller nacional al que asistieron miembros de la Junta, representantes provinciales, empleados y voluntarios. Se analizaron todas las áreas esenciales de funcionamiento de la Sociedad (gestión, finanzas, voluntarios, etc.) para detectar deficiencias. Seguidamente, grupos pequeños de altos funcionarios y miembros de la Junta visitaron cada provincia en los meses siguientes, para evaluar y formular recomendaciones sobre el personal, las actividades y las prioridades. Durante ese lapso, la Cruz Roja Noruega aportó una importante financiación, así como delegados y cursos de capacitación basados en las necesidades identificadas en el taller.

En ese proceso, la CR de Mozambique elaboró concurrentemente una visión y un plan estratégico quinquenal. Este plan alteró fundamentalmente el enfoque de la Sociedad Nacional, que se transformó de una organización de emergencia en una organización de desarrollo; a su vez, en los programas se pasó de trabajar para la comunidad a trabajar *con* la comunidad. Esta transformación obligó a hacer un cambio importante en las actitudes, tanto en la Sociedad Nacional como en las comunidades que estaban acostumbradas a ser beneficiarias.

¿Qué impulsó la acción de la CR de Mozambique en esta difícil etapa? La estabilidad del equipo de gestión, combinada con un excelente apoyo de la junta y la adhesión a una visión común. Esa circunstancia, junto con el apoyo flexible y la asistencia técnica de la Cruz Roja Noruega, contribuyó enormemente a la estabilidad y el progreso de la CR de Mozambique.

La Sra. Teixeira recomienda a las Sociedades Nacionales que tengan el coraje de “hablar con franqueza y no tener miedo a reconocer errores o deficiencias”. La Sra. Teixeira vuelve a hacer hincapié en que todos deben participar, de abajo hacia arriba. Un instrumento que le resultó muy útil fue el documento titulado *Características de una Sociedad Nacional que funciona bien*. La Sra. Teixeira recalca también “la importancia de la continuidad en la relación con los asociados durante el largo tiempo que insume el desarrollo de la Sociedad”. Aunque todavía no es autosuficiente, la CR de Mozambique está encaminada hacia esa meta.

“Hoy -dice enfáticamente la Sra. Teixeira- sabemos que estamos cambiando. Tenemos credibilidad: la gente cree en nosotros y nos apoya. Estamos captando voluntarios. Estamos recibiendo contribuciones. Nuestra prioridad es atender a las necesidades de las comunidades.” Las comunidades y el gobierno respetan ahora la voz de la CR de Mozambique “porque expresa sus necesidades”.

España Dar una voz a los jóvenes

La Cruz Roja Española (CR Española) tiene más de 50.000 jóvenes voluntarios, muchos de los cuales ‘han crecido’ junto con ella. Un niño de ocho años de edad puede asistir a un programa de la CR Española administrado por jóvenes voluntarios, como el programa de guarderías postescolares. Un hijo de inmigrantes puede recibir enseñanza de un tutor. Los padres confían en los programas de la CR Española para los jóvenes de todas las edades. Cuando se combinan estas circunstancias con las buenas relaciones que la CR Española mantiene con las escuelas y con la publicidad abrumadoramente favorable que recibe, no ha de sorprender que se considere que la CR Española es la organización a la que se deben afiliar los jóvenes voluntarios. Sin embargo, Carlos Montes, presidente de la Juventud de la CR Española, dice que “la mejor manera de captar nuevos voluntarios son los jóvenes que hablan con sus amigos sobre la Cruz Roja y el servicio voluntario”.

2 - Sociedad de la Cruz Roja Sueca.

También ayuda el hecho de que la CR Española se haya granjeado una buena reputación merced a la ejecución de programas de alta calidad. Como muchos de sus programas reciben fondos del gobierno, la Sociedad hace evaluaciones constantes para mejorarlos y ha establecido un sistema de control de calidad para las subvenciones que los jóvenes voluntarios deben respetar. La CR Española también recibe fondos del sector empresarial, tanto nacional como local. Como sus nombres están asociados con los programas, las empresas también esperan profesionalismo. En consecuencia, los jóvenes voluntarios de la CR Española aprenden una lección temprana e importante acerca de la rendición de cuentas a los interesados directos.

Carlos Montes observa que “al principio, los jóvenes voluntarios sólo desean trabajar en un proyecto”. Esto dura alrededor de seis meses a un año. Luego, como resultado de su trabajo en el proyecto, ven la oportunidad de hacer algo más, por ejemplo identificar nuevos problemas y elaborar un proyecto para atender a esas necesidades. También ven que otros jóvenes voluntarios ocupan cargos directivos. “A esa altura, quieren hacer más.” La participación de la juventud en la adopción de decisiones fue evolucionando, pues la CR Española observó que en lugar de un simple proyecto de juventud, los proyectos mismos podían servir para mejorar y ampliar las perspectivas de los jóvenes voluntarios.

La Sociedad se esfuerza por crear un espacio para que los jóvenes hagan oír su voz y puedan actuar. “En eso se basa – dice Montes -- nuestra gestión de los jóvenes voluntarios”. Por ejemplo, los jóvenes de la CR Española llegaron a la conclusión de que había que dar prioridad a la prevención de la violencia juvenil y de género, debido a los efectos que tenía sobre la juventud. Una comisión especial elaboró un manual y un programa para influir en esa cuestión, que ahora también tiene prioridad a nivel nacional. Otros jóvenes voluntarios de la CR Española participan en actividades relacionadas con los derechos humanos, colaborando con el UNICEF para aprender a ejercer una influencia mundial en ese ámbito.

La CR Española, mediante su trabajo con homólogos en las comunidades locales, también contribuye al fortalecimiento de la sociedad civil. En la escuela o en la calle, la juventud de la CR Española se ocupa de que otros jóvenes reciban información fidedigna sobre las consecuencias de los estupefacientes o el alcohol, las relaciones sexuales seguras, la dieta sana o la protección del medio ambiente y otros problemas importantes que les afectan.

Entre los problemas más comunes cabe mencionar la dificultad para retener a los voluntarios una vez que se les ha impartido formación y las demandas de tiempo que les imponen sus actividades en la escuela y en el trabajo. La Sociedad encara esos problemas con programas interesantes que dan ocasión a los jóvenes de mantenerse en contacto con sus amigos. Cuando se les alienta a intervenir en la adopción de decisiones, se logra también que se sientan mucho más implicados en sus actividades. Los jóvenes voluntarios de la CR Española se benefician de muchas maneras, según el voluntario de que se trate, desde la adquisición de competencias, pasando por el desarrollo de una ética del trabajo, el aprendizaje para resolver los problemas de la vida cotidiana y la gestión y dirección de sus pares, hasta los cambios que pueden obrar a nivel mundial.

La CR Española ha creado una estructura organizacional que, si bien brinda autonomía a la juventud, se integra armónicamente con la estructura general de la Sociedad. Las estructuras para la juventud y los adultos son paralelas, pero existe un fuerte vínculo intergeneracional entre ambas en todos los niveles. Cada junta local tiene representantes de la sección de la juventud y el director de la filial debe respaldar a los dirigentes juveniles seleccionados. De esta manera, los adultos experimentados brindan apoyo y orientación. Como empezaron su labor en la sección de la juventud, muchos adultos de la CRE saben cuán importante es hacerla crecer y ‘estimularla’. “Los jóvenes tienen que hablar y colaborar con el personal superior o los voluntarios. No pueden trabajar por su cuenta. Esto es muy importante, porque todos debemos trabajar juntos”, señala Carlos. Carlos, que tiene 27 años, deberá separarse de la juventud cuando cumpla 30 años, pero, al igual que muchos otros jóvenes voluntarios, se propone hacer la transición a la sección de adultos de la CRE porque “todavía queda mucho por hacer”.

Francia

Una nueva línea de acción de la Cruz Roja

La Sociedad de la Cruz Roja Francesa (CR Francesa) tiene previsto crear una nueva categoría de profesional de la Cruz Roja, para el cual la primera línea de acción son las zonas urbanas desfavorecidas y descuidadas, y que se ocupará proactivamente de los problemas de desigualdad social y exclusión. Por medio de su *Programa de moderadores urbanos*, la Sociedad capta profesionales jóvenes de los barrios desfavorecidos con el fin de promover los servicios de la Cruz Roja y prestar servicios de mediación³ entre los residentes y los servicios públicos y privados de la ciudad, al tiempo que adquieren experiencia profesional en sus primeros empleos remunerados. ¿Por qué? Para la CR Francesa, “la razón es evidente. Allí es donde se encuentran miles de familias en dificultades. Justamente donde tenemos que actuar. Actuar conforme a los Principios y valores de la Cruz Roja quiere decir sensibilización proactiva y solución de los problemas de desventaja social sin discriminación.”

Xavier Humbert, asistente del Jefe de la Unidad de Bienestar Social, reconoce que hay una gran brecha en Francia entre la aspiración y la voluntad de abordar estos problemas. Señala que “uno de los objetivos principales del proyecto es elevar la comprensión nacional de estos problemas y aplicar luego esa comprensión mediante la acción en la comunidad. Para hacerlo desde dentro de la CR Francesa habrá que alterar la perspectiva a largo plazo y la mentalidad respecto de la forma en que actúa la Sociedad en las zonas urbanas.”

Aunque se inició en 1999, todavía se considera que el programa se encuentra en su fase experimental. El Sr. Humbert declara abiertamente que “los resultados no tienen un signo bien definido. Cada filial local asume la responsabilidad de ejecución y el programa se puede llevar a cabo de maneras muy diversas. Un factor importante en la planificación (y el aprendizaje) es considerar en qué forma piensa la sede central de la Cruz Roja Francesa asegurar una buena comunicación y una consulta global con las filiales locales y con las personas que participan en el programa. Queremos complementar la labor de los distintos organismos que ya colaboran en estos ámbitos para no duplicar sus funciones ni ofrecer servicios que compitan con los que están prestando otros actores.”

La ejecución también plantea otros problemas. “Establecer contacto es un problema debido al historial de las comunidades y los antecedentes de los voluntarios más tradicionales de la Cruz Roja. Esto puede dar lugar a malentendidos entre los voluntarios y los moderadores urbanos. En algunas filiales, la aceptación de la afiliación a la Cruz Roja puede tardar algún tiempo. Tratar simplemente de establecer un puente entre culturas presenta algunas dificultades; por ejemplo, en las sociedades musulmanas es esencial que sean mujeres las que se pongan en contacto con otras mujeres.”

Para resolver estos problemas, se equilibra la composición de los equipos del proyecto de una filial entre voluntarios tradicionales y personal remunerado. El personal remunerado, junto con un ‘especialista’ especialmente designado, se convierte en el nexo crítico entre los voluntarios de la Cruz Roja y los jóvenes moderadores urbanos. Este especialista imparte orientación a los moderadores urbanos, asegura su integración en el departamento, verifica que los planes y actividades propuestos por los moderadores urbanos se basen en una evaluación idónea de las necesidades y vela por que los moderadores urbanos y la CR Francesa se conformen a criterios de calidad en la gestión. Además, cada moderador urbano debe tomar cursos de capacitación de la Cruz Roja para familiarizarse con el Movimiento y comprender los Principios y valores y debe recibir también una formación especial para sus funciones.

3 - En Francia el término mediación social se usa también para referirse al restablecimiento de los vínculos entre la población, las instituciones y la sociedad y el fomento de los contactos entre diferentes comunidades. Este concepto no se debe confundir con el significado jurídico del término “mediación”.

Este programa tiene múltiples beneficiarios. Entre ellos los receptores de los servicios y los moderadores urbanos mismos, que adquieren competencias profesionales y capacitación. Myriam, de 22 años de edad, cree que su trabajo de moderadora urbana le ha ayudado descubrirse a sí misma mientras ayudaba a otras personas. “Me siento útil, transformada.” Pascal, de 28 años de edad, dice así: “Ser moderador urbano me impartido confianza en mí mismo.” El mayor beneficiario es la propia Sociedad Nacional, como bien ella misma reconoce. La CR Francesa mejora su visibilidad nacional y capta un grupo de voluntarios que aprende a crear enlaces en la sociedad multicultural de Francia. Además, al facilitar la integración en la Sociedad Nacional de jóvenes provenientes de un medio multicultural, la Sociedad está creando una nueva clase de profesionales de la Cruz Roja.

Nepal El significado del partenariado

La Sociedad de la Cruz Roja Nepalesa (CR Nepalesa), la organización humanitaria más grande de Nepal, ha forjado alianzas con las Naciones Unidas, las organizaciones internacionales, numerosas Sociedades Nacionales y los ministerios competentes del gobierno. Desde 1996, Nepal ha estado envuelto en un conflicto interno con rebeldes maoístas que luchan contra el régimen político vigente. En consecuencia, la mayoría de los distritos del país se han visto afectados por el conflicto. La CR Nepalesa, gracias a su posición de neutralidad, ha podido continuar con su cometido en todo el país.

En los últimos 20 años, el concepto de asociación o partenariado dentro de la Federación se ha interpretado de muchas maneras, particularmente porque cada vez se comprende mejor que el ‘partenariado’, entendido como relación en pie de igualdad, es difícil de llevar a la práctica. Se cree, por un lado, que los recursos financieros son lo más importante y, por el otro, que la capacidad, los conocimientos técnicos, el personal y los voluntarios locales y el acceso a las comunidades y a las autoridades no son reconocidos ni apoyados por las Sociedades Nacionales como un bien de igual importancia.

En 2003, la CR Nepalesa inició un proceso para elaborar una estrategia de cooperación (CAS). El objetivo general de la estrategia de cooperación es elaborar un marco para establecer asociaciones eficaces, con responsabilidades compartidas entre los asociados, tanto dentro como fuera del Movimiento. En ese proceso, se ha explorado el partenariado desde la perspectiva de la Sociedad Nacional y desde la perspectiva de los mismos asociados, con vistas a llegar a una comprensión mutua.

“Las asociaciones no significan que ustedes dan y nosotros tomamos: se trata de saber qué necesidades hay y cómo podemos colaborar para atenderlas”, dijo el Sr. Dhakhwa, Secretario General de la CR Nepalesa. “Las asociaciones deben encuadrarse en nuestras estrategias, en pie de igualdad. Entre los componentes esenciales hay que mencionar, primero, la necesidad de tener una visión y un plan de desarrollo *propios* y, segundo, que la asociación se debe basar en *nuestras* necesidades y planes.”

Una premisa básica de un acuerdo de cooperación es establecer los principios de la asociación y sus metodologías, desde el punto de vista tanto del donante como del receptor. “Recordemos”, dice el Sr. Dhakhwa, “que la ventaja mutua se basa en lograr una meta común para atender a las necesidades de las personas vulnerables.” La Sociedad Nacional cree que este nuevo concepto de reciprocidad ha hecho que pueda negociar mejor que antes al servicio de sus intereses como Sociedad.

Además, debido a la situación del país, los asociados de la CR Nepalesa *deben* conformarse a los Principios de la Federación. “Esos principios suministran valor agregado, apoyo y comunidad de intereses. En este aspecto no puede haber concesiones”, dice enfáticamente el Secretario General. Se ha rechazado la financiación cuando no estaba de acuerdo con estos principios. “Hemos tenido que hablar con gran firmeza con los asociados en el sentido

de que sus actos tienen que conformarse a estos límites. Por lo tanto, los asociados deben comprender los Principios, saber cómo *actuar* con neutralidad e imparcialidad y acatar el Código de Conducta para las ONG.”

Una lección y una realidad es que las asociaciones constituyen realmente una tarea compleja en la práctica. Un problema importante para la CR Nepalesa, debido a la multiplicidad de sus organizaciones asociadas, es que cada una de ellas tiene sus propios sistemas de contabilidad, presentación de informes y auditoría para asegurar una responsabilización ascendente. La Sociedad ha venido colaborando con sus asociados, en el contexto de los acuerdos de cooperación, para establecer un sistema común de presentación de informes. A ese fin, la CR Nepalesa pregunta qué es más práctico, común y aceptable para todos. Sin embargo, hay quienes dicen que ciertos enfoques y procedimientos de gestión occidentales, que sólo representan una preferencia del asociado dominante, sirven para reforzar la dominación de los donantes, en lugar de promover un aprendizaje común, y añaden que estos enfoques no son apropiados para el contexto social e institucional de Nepal⁴.

En general, la CR Nepalesa se caracteriza por su franqueza frente a los asociados y por su capacidad para gestionar y cultivar sus relaciones con ellos, y se estima que éstas son las principales razones del gran número y la larga duración de muchas asociaciones con la Sociedad Nacional. “Debemos tener la mente abierta”, comentó Sr. Dhakhawa. “Hay un gran sustrato común que podemos compartir con la humanidad, tanto en el país como en el exterior.”

4 - Documento de debate, Partnerships or Skewed Power Relationships: Can The Balance Be Restored? Reflections on Movimiento Relationships in Nepal, abril de 2004.

Apéndice 1

Equipo de Revisión

- Sir Nicholas Young, Director General, Cruz Roja Británica (Jefe del Equipo)
- Sra. Geri Lau, Secretaria General, Cruz Roja de Singapur
- Sra. Kristiina Kumpula, Secretaria General, Cruz Roja Finlandesa
- Sr. Alphonse Kalinganire, Secretario General, Cruz Roja Rwandesa.

Miembros del Comité Directivo

Presidente:

- Sr. Wolfgang Kopetzky, Secretario General, Cruz Roja Austriaca.

Miembros:

- Sr. Chrystold Chetty, Presidente Honorario, Cruz Roja de Seychelles
- Sra. Geri Lau, Secretaria General, Cruz Roja de Singapur
- Sr. Mouhamed Ben Ghanem Al-Ali, Gerente General, Media Luna Roja de Qatar
- Sra. Nivea García de Meerhoff, Presidenta, Cruz Roja Uruguay
- Sra. Razia Essack-Kauaria, miembro de la Junta de Gobierno, Namibia
- Sra. Zoy Katevas de Sclabos, miembro de la Junta de Gobierno, Chile
- Sr. I. Usichenko, miembro de la Junta de Gobierno, Ucrania
- Sr. K.N. Al-Suwaidi, miembro de la Junta de Gobierno, Emiratos Árabes Unidos

El Departamento de Seguimiento y Evaluación gestionó y apoyó la revisión.

Apéndice 2

Colaboradores en la Revisión

- El documento conceptual titulado "Approach Paper for the *Strategy 2010*" fue preparado por la Sra. Elizabeth McAllister, Banco Mundial;
- El informe de Revisión del Área de Salud y Asistencia de la *Estrategia 2010* fue preparado por el Sr. Markus Michael, consultor independiente;
- Los estudios monográficos han sido preparados por la Sra. Rebecca Philips, consultora independiente.

Colaboradores externos

- AARONSON Mike, Director General, Save the Children UK
- AFRIKA Philbert, Director, Departamento de Operaciones y Políticas, Banco Africano de Desarrollo, Túnez
- ALDERSLADE Richard, Oficial Superior de Relaciones Externas/Jefe Adjunto Interino, OMS
- BELLAMY Carol, Directora Ejecutiva, UNICEF
- BERGQUIST Henrik, Responsable, Departamento para la Seguridad Mundial, Ministerio de Relaciones Exteriores, Suecia
- BONILLA José, Jefe, Centro de Excelencia en Educación Comunitaria y Desastres en Centroamérica, Costa Rica
- BURGSTALLER Signe , Directora Adjunta, Departamento para la Seguridad Mundial, Ministerio de Relaciones Exteriores, Suecia
- CHERPITEL Didier, Ex Secretario General de la Federación Internacional,
- DABELSTEIN Niels, Jefe, Secretaría de Evaluación, DANIDA
- DAVEY Stephen, Ex Director de la Federación Internacional,
- DENNIS Geoffrey, Director, Care International UK
- DORYAN Eduardo , Representante Especial ante las Naciones Unidas, Banco Mundial
- EGELAND Jan, Secretario General Adjunto, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
- ESSENGHAIRI Kamel , Director del Departamento de Asuntos Sociales, Unión Africana
- FRISELL Fredrik, Encargado de Programas, SIDA, Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo
- GAWANAS Adv Bience, Comisión de Asuntos Sociales, Unión Africana
- GOLDRICK Simon, Unilever, Corporate Social Responsibility, Europa
- ILUNGA B Ishinko, Jefe de División, Departamento de Salud y Asuntos Sociales, Banco Africano de Desarrollo, Túnez
- JEUGMANS Jacques, Especialista Principal en salud y nutrición, Banco Asiático de Desarrollo

- KABAGAMBE Anne, Jefa, Encargada de Cooperación, Departamento de Cooperación, Banco Africano de Desarrollo, Túnez
- KORHONEN Helena, Especialista Principal en salud y nutrición, Comisión Permanente
- MARCH Alan, Subdirector General, Timor Oriental, AUSAID
- MAZIMPAKA Patrick, Vicepresidente, Unión Africana
- MUSYIMI OGANA Litha, Asesora, Género y Organizaciones de la Sociedad Civil, Secretaría, NEPAD
- NDIYE Orraca, Jefa de División, Departamento de Cooperación, Banco Africano de Desarrollo, Túnez
- NDUKWE Felix, Jefe de División, Departamento de Políticas y Análisis de Operaciones, Banco Africano de Desarrollo, Túnez
- ONG Peter, Asociado, The Gallop Organisation
- ÖRNÉUS Per, Jefe del Sector Humanitario, Departamento para la Seguridad Mundial, Ministerio de Relaciones Exteriores, Suecia
- PATRO Bijoy , Coordinador, Delegado Regional, Valores humanitarios, Delhi
- PEETERS Bart, Director de Operaciones, DHL
- SAIDY Deborah, Directora Adjunta, PMA
- STOCKING Barbara, Directora General, Oxfam
- TRAORE Bubacas, Jefe de División, Departamento de Planificación y Estrategia, Banco Africano de Desarrollo, Túnez
- VAN MY Thien Luong, Director de Información Pública, Nestlé, en consulta con Neils Christianson, Director de Información Pública
- WAHLSTROM Margaretta, Subsecretaria General/ Coordinadora Adjunta de Respuesta de Emergencia, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios
- WEEKS Chris, DHL, Gerente, Dependencia de la Red de intervención en casos de desastre
- WHITLAM Mike, Antiguo Director General de la Sociedad de la Cruz Roja Británica,
- WILES Peter, Consultor, DFID, Federación, Cruz Roja Británica, revisión de ISB
- ZIRIMWABAGABO Gerald, Director Ejecutivo para África oriental y el Cuerno de África, Banco Africano de Desarrollo, Túnez

Medios de difusión

- ANTONOWICZ Anton, Periodista, The Daily Mirror (periódico)
- BEESTON Richard, Periodista, The Times (periódico)
- CAPELLA Peter, Periodista, Agence France Press (AFP)
- FAULKES Imogen, Periodista, The British Broadcasting Company (BBC)
- HARILELA Krisna, Periodista, CNN
- LOYN David, Periodista, The British Broadcasting Company (BBC)

ICRC

- GNAEDINGER Angelo, Director General del CICR
- GUSSING Angela, Jefa de División, Política y Cooperación dentro del Movimiento
- LUEDI Christoph, Jefe, Departamento de Planificación y Evaluación

Sociedades nacionales

- ADUGNA Shimelis , Presidente , Cruz Roja Etíope
- AL KHATIB Younis, Presidente y Director General, Media Luna Roja Palestina
- AL-HADID Mohammed, Presidente, Media Luna Roja de Jordania
- BOWN Ann, Relaciones Externas y Movilización de Recursos , Cruz Roja Sudafricana
- BUCHERT Hubert, Asesor Superior, Relaciones Internacionales, Cruz Roja Suiza
- CABOUAT Jean-Pierre, Consejero de Relaciones Internacionales, Cruz Roja Francesa
- CALDERÓN PAREDES Edgardo, Presidente , Cruz Roja Peruana
- CHARLES Terry, Director General, Cruz Roja de Granada
- CHENITI Tahar, Secretario General, Media Luna Roja Tunecina
- Grupo representativo de empleados y voluntarios, Cruz Roja Americana - Filial de Florida
- DHAKHWA Dev Ratna, Secretario General , Cruz Roja Nepalesa
- ELLIS Marylee , Directora General, Cruz Roja de Belice
- ESSACK-KAUARIA Razia, Secretaria General , Cruz Roja de Namibia
- FREMONT-D'ANDERT Sophie, Responsable de Programas Europeos, Cruz Roja Francesa
- GABR Mamdouh, Secretario General, Media Luna Roja Egipcia
- GUGER Johannes, Director, Relaciones Internacionales, Cruz Roja Austríaca
- GUR Yochanan, Presidente del Comité Ejecutivo, Magem David Adom
- HASHIM Hisham Harun, Presidente Nacional Adjunto, Media Luna Roja de Malasia
- HIGASHIURA Hiroshi, Director General, Departamento de Relaciones Internacionales, Cruz Roja Japonesa
- HUMBERT Xavier, Asistente del Jefe de la Dependencia de Bienestar Social , Cruz Roja Francesa
- KESTENS Ariel , Secretario General, Cruz Roja Argentina
- KOPETZKY Wolfgang, Secretario General, Cruz Roja Austríaca
- KURIA Mary , Secretaria General , Cruz Roja de Kenya
- MALAFA-OBI Jondo, Directora de Filial, Cruz Roja de las Islas Caimán
- MALNIECE Dita, Coordinadora de Relaciones Internacional y Programación, Cruz Roja Letona
- McBAIN Kanongodza, Secretario General , Cruz Roja de Malawi
- McDONALD Wayne, Director Nacional, Programas Internacionales y Asuntos Humanitarios, Cruz Roja Canadiense
- MONDO Leslie, Secretario General , Cruz Roja Sudafricana
- MONTES Carlos , Presidente de la Juventud, Cruz Roja Española
- NERY Mario, Presidente, Comisión de Desarrollo, Cruz Roja de Filipinas
- OTAIBA Anas, Director de Relaciones Externas, Media Luna Roja de los Emiratos Árabes Unidos
- PEDERSEN Freddy Karup, Presidente , Cruz Roja Danesa
- POWEL Carole, Miembro, Comisión de la Federación del Futuro, Cruz Roja de Jamaica

- POZDNYAKOV Alexander, Responsable de Desarrollo Organizacional, Cruz Roja de la Federación de Rusia
- RAHMAN Obaidur, Secretario General , Media Luna Roja de Bangladesh
- RATTLE Niki, Secretaria General , Cruz Roja de las Islas Cook
- RICHERT Johannes, Director de Operaciones Internacionales, División de Socorro Nacional, Cruz Roja Alemana
- ROMANOVSKY Anton, Secretario General, Cruz Roja de Belarús
- SAYED MOHD A.S. Rahman bin, Secretario General , Media Luna Roja de Malaisia
- SOCHOROVA Linda, Jefa, Departamento Internacional, Cruz Roja Checa
- SOLAN Deniz, Jefe, Departamento Internacional, Media Luna Roja Turca
- STOIMENOVA Sophia, Secretaria General , Cruz Roja Búlgara
- SUKANDER Iyang, Secretario General , Cruz Roja Indonesia
- TA'A Getachew, Secretario General, Cruz Roja Etíope
- TEIXEIRA Fernanda, Secretaria General , Cruz Roja de Mozambique
- VICHITRAN W, Gerente, Servicios Internacionales, Cruz Roja Tailandesa
- WANG Xiaohua, Director de Relaciones Externas, Cruz Roja China
- WHARRAM Paul, Secretario General Adjunto, Cruz Roja Canadiense
- ZAJC Srecko, Secretario General , Cruz Roja Eslovena
- ZETTERGREN Christer, Secretario General , Cruz Roja Sueca

Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Secretaría

- AIT- MOHAMMED PARENT Malika, Jefa, Departamento de Principios y Valores
- ALI ALI Said , Jefe, Departamento para Oriente Medio y el Norte de África
- BALPE Aurelia, Responsable Principal, Cooperación en el Movimiento
- BARRENA Iñigo, Responsable Principal, Preparación para Desastres e Intervención en Casos de Desastre
- BATRA Amanda, Jefa, Departamento de Recursos Humanos
- BERGSETH Olaug, Responsable Regional, Departamento para América
- BLEWITT Richard, Director, Cooperación en el Movimiento
- DE WEVER Luc, Jefe de Gabinete, Oficina del Secretario General
- CASTELLANOS Xavier, Delegado Regional de Preparación para desastres, Delegación Regional, Panamá
- ESHAYA-CHAUVIN Bruce , Jefe, Departamento de Salud y Asistencia
- GIL Santiago, Jefe, Departamento para América
- GWYNN John, Coordinador de Desarrollo Organizacional, Centro Regional de Servicios para Asia y el Pacífico, Malaisia
- HOMAYRA Etemadi, Responsable Principal, Unidad de Desarrollo de Relaciones
- HUGHES Jeremy, Jefe, Departamento de Relaciones Externas y Comunicaciones
- HUNLEDE Richard, Jefe, Departamento para África
- INGLES Stephen, Director, Servicios de Apoyo

- JOHNSON Susan , Directora, Apoyo a las Sociedades Nacionales y al Terreno
- LAMB Chris , Asesor Especial, Departamento de Representación Internacional, Relaciones Externas y Comunicaciones
- LOWNDES Lynette, Jefa, Departamento para Europa
- LUNA Luis , Responsable Regional, Departamento para América
- MALIKA Alen, Jefe, Departamento de Principios y Valores
- MOHAGHEGH Mostafa, Coordinador de Operaciones, Departamento de Apoyo Operacional
- NISKALA Markku, Secretario General
- OSMAN Ibrahim, Director, Políticas y Relaciones
- PHILLIPS Ken, Jefe, Departamento de Desarrollo Organizacional
- REES-GILDEA Peter, Jefe, Departamento de Apoyo Operacional
- ROY Jean , Responsable Principal, Unidad Técnica
- SOUTH Christine , Responsable Principal, Departamento de Desarrollo Organizacional
- STALDER-OLSEN Birgitte, Jefa, Departamento de Logística
- SUÁREZ DEL TORO Juan Manuel , Presidente
- SUGAI Satoshi, Responsable Principal, Departamento para Asia y el Pacífico
- TYRNINOSKA Seija, Representante de la Federación para Sudáfrica
- VON OELREICH Eva, Jefa , Departamento de Preparación para Desastres e Intervención en Casos de Desastre
- WAINWRIGHT Stephen, Departamento de Desarrollo Organizacional
- ZAK Martin, Delegación en el Pakistán
- ZUCHEGNA Roberta, Responsable de Juventud, Departamento de Desarrollo Organizacional

Apéndice 3

Lista de documentos examinados

- *“Uno para todos y todos para uno”*. Estudio de la Univesidad de Tufts, 2004.
- *Acuerdo sobre la organización de las actividades internacionales de los componentes del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Acuerdo de Sevilla)*, aprobado por el Consejo de Delegados (Resolución 6) del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 1997.
- *Aprendiendo del decenio de 1990* y otros documentos complementarios de la *Estrategia 2010*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 1999.
- *Características de una Sociedad Nacional que funciona bien*, documento aprobado por el Consejo Ejecutivo en 1994 y acogido con beneplácito por la X Asamblea General celebrada en 1995.
- Decisiones y declaraciones de conferencias regionales.
- Documentos y decisiones de la Asamblea General.
- Documentos y decisiones de la Junta de Gobierno.
- Documentos y decisiones del Consejo de Delegados.
- *Estrategia 2010*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, aprobada por la Asamblea General en octubre de 1999.
- *Estrategia para el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja*, aprobada por el Consejo de Delegados del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (Resolución 3), 2001.
- *Evaluation of support by the International Red Cross and Red Crescent Movement to the Chernobyl Humanitarian Assistance and Rehabilitation Programme (CHARP)*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Departamento de Seguimiento y Evaluación, 2002.
- *Evaluation of the 1986 Africa Drought Relief Operation*, Instituto de Estudios sobre el Desarrollo, Universidad de Sussex, Brighton, Reino Unido, 1986.
- *Evaluation of the Goma Volcano Operation*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Departamento de Seguimiento y Evaluación, 2002.
- *Evaluation of the Pan American Disaster Response Unit*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Departamento de Seguimiento y Evaluación, 2004.
- *Evaluation of the Response by the International Red Cross and Red Crescent Movement to the India Earthquake*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Departamento de Seguimiento y Evaluación, 2003.
- *Fortalecer las Sociedades Nacionales y prestar servicios más eficaces, Una estrategia de cambio para la Secretaría*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 2003.
- *IFRC Response to HIV/AIDS pandemic, a seven country case study*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Departamento de Seguimiento y Evaluación, 2002.
- *Informe de Autoevaluación de las Sociedades Nacionales 2000-2003*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Departamento de

Seguimiento y Evaluación, 2003.

- *Management review of International Federation's response to the Southern Africa Food Security Operation*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Departamento de Seguimiento y Evaluación, 2004.
- *Marco de referencia para el fortalecimiento de la capacidad de las Sociedades Nacionales*, Departamento de Desarrollo Organizacional, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Ginebra, 2002.
- *Mid Term Evaluation Report of IFRC and Russian Red Cross Tuberculosis, HIV/AIDS and Visiting Nurses Service Programme*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Departamento de Seguimiento y Evaluación, 2001.
- *Operations Review of the Red Cross Red Crescent Movement Response to the Earthquake in Bam, Iran*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Departamento de Seguimiento y Evaluación, 2004.
- *Orientación para los Estatutos de las Sociedades Nacionales*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Ginebra, 2000.
- *Política de Bienestar Social*, aprobada por la XII Asamblea General de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 1999.
- *Política de Cooperación para el Desarrollo*, aprobada por la XI Asamblea General de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 1997.
- *Política de Desarrollo*, aprobada por la X Asamblea General de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 1995.
- *Política de Género*, aprobada por la XII Asamblea General de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 1999.
- *Política de Intervención en Situaciones de Emergencia*, aprobada por la XI Asamblea General de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 1997.
- *Política de la Juventud*, aprobada por la Asamblea General en 1991 y confirmada por la XII Asamblea General de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 1999.
- *Política de Preparación para Desastres*, aprobada por la XII Asamblea General de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 1999.
- *Política de Salud*, aprobada por la XII Asamblea General de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 1999.
- *Política de Voluntariado*, aprobada por la XII Asamblea General de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, 1999.
- *Política sobre el VIH/SIDA*, aprobada por la Junta de Gobierno en su Reunión del 6 de noviembre de 2002.
- *Review of Hosting Arrangements for Inter-Agency Initiatives*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Departamento de Seguimiento y Evaluación, 2002.
- *Review of the International Federation's Management and Coordination of the Preparedness Phase Iraq Crisis 2003*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Departamento de Seguimiento y Evaluación, 2003.
- *Sociedades Nacionales Gobierno Directrices*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Departamento de Desarrollo Institucional y de Recursos, 1997.
- *Southern Africa Food Security Operation - Real Time Evaluation Report*, Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Departamento de Seguimiento y Evaluación, 2002.

Los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Humanidad

El Movimiento Internacional 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.

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.

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 e ideológico.

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.

Voluntariado

Es un movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.

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.

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.



La *Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja* promueve las actividades humanitarias de las Sociedades Nacionales en favor de las personas vulnerables.

Mediante la coordinación del socorro internacional en casos de desastre y el fomento de la asistencia para el desarrollo, se propone prevenir y aliviar el sufrimiento humano.

La Federación, las Sociedades Nacionales y el Comité Internacional de la Cruz Roja constituyen, juntos, el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.