

Marco para el desarrollo de las Sociedades Nacionales 2013

La Federación Internacional es la mayor red humanitaria de servicio voluntario en el mundo que, cada año, presta asistencia a ciento cincuenta millones de personas por intermedio de las ciento ochenta y nueve Sociedades Nacionales miembros. Juntos, la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales trabajan antes, durante y después de los desastres y las emergencias sanitarias para atender a las necesidades y mejorar las vidas de las personas vulnerables, sin distinción de nacionalidad, raza, sexo, credo, clase social u opinión política.

Orientada por la Estrategia 2020 –el plan de acción colectivo para superar los principales desafíos humanitarios y en materia de desarrollo de este decenio–, la Federación Internacional afirma su determinación de “salvar vidas y cambiar mentalidades”.

La fortaleza de la organización reside en su red de voluntarios, su pericia basada en las comunidades y su carácter neutral e independiente. Obra en aras del perfeccionamiento de las normas humanitarias, en calidad de asociada para el desarrollo y en las intervenciones en caso de desastres.

Asimismo, intercede ante los encargados de adoptar decisiones para persuadirlos a actuar en todo momento en favor de los intereses de las personas vulnerables. Así, la Federación Internacional promueve la salud y la seguridad en las comunidades, reduce las vulnerabilidades, fortalece la capacidad para resistir y superar la adversidad y fomenta una cultura de paz en el mundo.

© Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y Media Luna Roja, Ginebra, 2014

Se autoriza citar total o parcialmente el contenido de esta publicación con fines no comerciales, siempre y cuando se mencione claramente la fuente. La Federación Internacional apreciaría recibir detalles acerca de su utilización. Se deberá dirigir las solicitudes para la reproducción comercial de esta publicación a la Federación Internacional, a la dirección: secretariat@ifrc.org.

Apartado Postal Box
CH-1211 Ginebra 19
Suiza
Teléfono: +41 22 730 4222
Telefax: +41 22 733 0395
Correo electrónico: secretariat@ifrc.org
Sitio web: <http://www.ifrc.org>

Marco para el desarrollo de las Sociedades Nacionales 2013
1269800 05/2014 S

Follow us:



Índice

1. Resumen	5
Retos contemporáneos de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja	5
Principales cambios de enfoque	6
Objetivo del desarrollo de una Sociedad Nacional	6
Mensajes fundamentales	7
2. ¿Qué es una Sociedad Nacional?	10
2.1 Diferentes entornos institucionales	10
2.2 Organizaciones abiertas	11
2.3 Componentes de un Movimiento Internacional con normas comunes	11
2.4 Complejidades, interrelación y cambios en el tiempo	13
3. Objetivo del desarrollo de una Sociedad Nacional	14
4. Funcionamiento de una Sociedad Nacional	15
4.1 De la identidad a la acción: un ciclo esencial dentro de cada Sociedad Nacional	16
4.2 Los servicios como base de una organización equilibrada	16
4.3 Proyectos a corto plazo como complemento de los servicios básicos	17
5. Desarrollo de una Sociedad Nacional	18
5.1 Responsable de la labor de desarrollo de la Sociedad Nacional	18
5.2 Situaciones que impulsan procesos de desarrollo de las Sociedades Nacionales	19
5.3 Análisis de los diferentes niveles y tipos de desarrollo de una Sociedad Nacional	21
5.4 Fases genéricas en los procesos de desarrollo de la Sociedad Nacional	24
5.5 Gestión del cambio en paralelo con la gestión diaria	25
5.6 Recursos necesarios para el desarrollo de una Sociedad Nacional	26
6. Papel de los agentes externos en el apoyo al desarrollo de la Sociedad Nacional	27
6.1 Reconocimiento de los riesgos y limitaciones de la ayuda externa	27
6.2 Apoyo al impulso para el cambio: el factor indispensable	28
6.3 Aumento de la influencia de la diplomacia humanitaria de la Sociedad Nacional para las intervenciones institucionales	30
6.4 Cooperación y coordinación	30
7. Conclusión	31

Consideraciones generales

La responsabilidad del desarrollo de una Sociedad Nacional incumbe en primer lugar a cada Sociedad Nacional soberana.

El propósito del presente marco conceptual es reflejar algunos principios básicos del desarrollo de las Sociedades Nacionales. Tiene por objeto especialmente orientar a los dirigentes de las Sociedades Nacionales que deben adoptar decisiones y medidas que afectarán al futuro de sus organizaciones, y es pertinente tanto para las Sociedades Nacionales que llevan a cabo su labor en entornos ricos en recursos, como para las que lo hacen en entornos de escasos recursos.

El Marco también posibilita que los dirigentes del Movimiento reflexionen sobre los mecanismos establecidos para apoyar el desarrollo de las Sociedades Nacionales y sobre los entendimientos y enfoques que se requieren para acelerar y mejorar un proceso fundamental para el buen funcionamiento, la imagen y la reputación a largo plazo del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Al pretender analizar un tema tan complejo en unas pocas páginas, este Marco soslaya inevitablemente una profusión de posibilidades y detalles técnicos. Solo puede describir las dinámicas y los entendimientos generales del desarrollo de una Sociedad Nacional. Sin embargo, de la experiencia de los últimos cincuenta años se desprende que si no se refleja sistemáticamente esas cuestiones, es probable que la labor técnica de apoyo al desarrollo de la Sociedad Nacional sea costosa e ineficaz.

Se han celebrado consultas sobre el Marco con el Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y con diversas Sociedades Nacionales que cuentan con experiencia y pericia pertinentes en materia de desarrollo de las Sociedades Nacionales, tanto de países del Norte como del Sur.

Este Marco se basa en la experiencia adquirida dentro y fuera de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (la Federación Internacional) sobre el desarrollo de las Sociedades Nacionales y otras organizaciones sin fines de lucro. Esta base de conocimientos se ha recopilado en gran parte en una wiki en línea disponible en <https://nsdevelopment.wikispaces.net/home>. Se alienta a los lectores del Marco que deseen consultar referencias detalladas de sus contenidos o compartir sus conocimientos en materia de desarrollo de Sociedades Nacionales a visitar esta wiki y contribuir con sus aportes.

Retos contemporáneos de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

Muchas Sociedades Nacionales son sólidas y estables, y otras han logrado –y siguen logrando– avances significativos. Al mismo tiempo, un número importante de Sociedades Nacionales afrontan aún graves problemas, en muchos casos a pesar

del constante apoyo político, técnico y financiero de los agentes del Movimiento y otros.

En los últimos años, cada vez resultan más evidentes las siguientes cuestiones:

- La amenaza real de quiebra y, por lo tanto, de inactividad o disolución, a la que se enfrentan un número considerable parece indicar que esas Sociedades no han podido establecer modelos operativos adaptados al entorno de sus países.
- Si bien la falta de recursos financieros, la dependencia financiera y la escasa capacidad institucional pueden ser los síntomas más inmediatos de problemas institucionales, esas cuestiones a menudo reflejan problemas más amplios de identidad, pertinencia de la labor e imagen de la Sociedad Nacional dentro de su entorno nacional.
- El número de Sociedades Nacionales que dependen en gran medida o totalmente de la financiación limitada que proporcionan los asociados del Movimiento, que no tienen una oportunidad realista de conseguir un crecimiento institucional importante y que corren riesgos significativos en cuanto a su solvencia si se redujera aún más la financiación del Movimiento. Además, la dependencia financiera parece producir una dependencia psicológica, en virtud de la cual se percibe que la identidad de la Sociedad Nacional está determinada por la disponibilidad de financiación.¹
- El porcentaje de Sociedades Nacionales que no reúnen los requisitos mínimos exigidos para obtener la certificación conforme al proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional, lo que revela deficiencias sistémicas generalizadas entre las Sociedades Nacionales.

Estas cuestiones tienen graves repercusiones para las Sociedades Nacionales concernidas, para el buen funcionamiento y la reputación de la propia red de organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, pero sobre todo para las personas vulnerables que tienen necesidades y expectativas de recibir servicios humanitarios del Movimiento.

Principales cambios de enfoque reflejados en este Marco

El presente Marco se fundamenta en una serie de entendimientos en los que no se ha hecho hincapié en los marcos precedentes:

- Las Sociedades Nacionales son fundamentalmente organizaciones nacionales cuya supervivencia y solidez dependen en gran parte de la medida en que se adaptan a las oportunidades y las limitaciones de ese entorno específico.
- El primer punto de comparación para las Sociedades Nacionales deberían ser las organizaciones sin fines de lucro exitosas y sostenibles que desempeñan actividades en los entornos nacionales.
- Existe una relación continua y que se refuerza mutuamente entre los servicios que presta una Sociedad Nacional, la manera en que se asignan recursos para esos servicios, la forma en que se organizan y estructuran y cómo se percibe esa labor a nivel interno y externo. En una organización estable y sostenible esa relación está equilibrada y se desarrolla con armonía.

Objetivo del desarrollo de una Sociedad Nacional

En el presente Marco, el desarrollo de una Sociedad Nacional se describe como la labor encaminada a lograr y mantener:

una organización que de manera constante presta servicios² pertinentes a las personas vulnerables en todo el país, a través de los voluntarios y el personal,

1. Además de representar un riesgo para la sostenibilidad institucional, la dependencia financiera de un único asociado puede minar la capacidad de una Sociedad Nacional para desarrollar su labor en consonancia con el Principio Fundamental de la independencia. Ello puede representar un riesgo particular para las Sociedades Nacionales que cuentan con un porcentaje significativo de ingresos provenientes de las subvenciones de las autoridades públicas, o para las Sociedades Nacionales que dependen de una o una cantidad reducida de fuentes de financiación.
2. Por "servicios" se entienden tanto los servicios directos a las personas vulnerables como las actividades tales como la diplomacia humanitaria que se llevan a cabo en favor de esas personas.

durante el tiempo que sea necesario y que contribuye a la solidez de la Federación Internacional y del Movimiento.

Por consiguiente, el desarrollo de una Sociedad Nacional es la labor que se realiza para incrementar uno o varios de los siguientes aspectos de los servicios de la Sociedad Nacional: pertinencia, calidad, alcance y sostenibilidad. Esos servicios son los que justifican la existencia de una Sociedad Nacional y es probable que gracias a ellos la Sociedad Nacional goce de la importancia y la legitimidad a nivel nacional necesarias para obtener los recursos para mantenerse, incluso en entornos de escasos recursos.

Mensajes fundamentales

I. Centrarse en el apoyo diversificado y sostenible a nivel nacional

Cada Sociedad Nacional debe fomentar el apoyo diversificado y sostenible a nivel nacional como base de sus actividades y servicios esenciales.

Muchas actividades de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja se pueden llevar a cabo de manera sostenible con recursos disponibles incluso en las comunidades más pobres, que pueden formar parte de países con economías de rápido crecimiento. La concepción de la organización y los servicios que se han de ejecutar con los recursos disponibles es un aspecto fundamental del desarrollo de una Sociedad Nacional.

Para una Sociedad Nacional, la consecución de fuentes de ingresos suficientemente diversificadas y sostenibles es la mejor forma de asegurar que su integridad e independencia no se vean amenazadas por ningún agente, ya sea nacional o internacional.

II. Reconocer la diversidad de las Sociedades Nacionales: no hay una fórmula universal

Si bien las Sociedades Nacionales están unidas en torno a normas y tareas comunes del Movimiento, cada una de ellas desempeña su labor en su entorno específico. Nunca puede haber una fórmula universal para todas las Sociedades Nacionales: cada una debe establecer su propia forma de trabajar que le permita cumplir sus compromisos con el Movimiento, al tiempo que crece y se desarrolla en su propio entorno.

III. Responsabilidad principal de los dirigentes

La responsabilidad principal del desarrollo de las Sociedades Nacionales recae en los altos funcionarios directivos de cada una de ellas. Deben lograr que sus organizaciones se orienten con mayor eficacia hacia el cumplimiento de su mandato y de ese modo sean más sostenibles. Ese cambio puede ser planificado o beneficiarse de oportunidades repentinas.

Una dificultad particular que afrontan los dirigentes de una Sociedad Nacional estriba en poner en práctica los procesos de desarrollo al mismo tiempo que gestionan las actividades cotidianas de la organización. Esta tarea puede resultar especialmente difícil cuando tanto los recursos como la pericia y la capacidad de gestión son limitados.

En la labor eficaz de desarrollo de la Sociedad Nacional se abordan los problemas prácticos sobre la base del análisis exhaustivo de la Sociedad Nacional y de su entorno. El análisis va más allá de los síntomas inmediatos para detectar y tratar de manera coherente los problemas institucionales más complejos. Esta tarea se basa en la participación de partes interesadas de toda la organización. Las comunicaciones internas y externas y la coordinación fidedigna son fundamentales para movilizar y motivar a esas partes interesadas.

IV. Los servicios a las personas vulnerables deben ser el factor principal

Para las Sociedades Nacionales, los servicios humanitarios esenciales que prestan revisten fundamental importancia. Determinan su identidad interna y externa, así como la forma en que deben estructurarse y funcionar. Las Sociedades Nacionales deberían ser capaces de mantener esos servicios a lo largo del tiempo mediante su propia base de recursos previsible.

Toda Sociedad Nacional en ocasiones deberá intervenir ante situaciones excepcionales, como desastres naturales, epidemias o conflictos. Las Sociedades Nacionales deberían prepararse de forma permanente para esas eventualidades.

V. Promover el apoyo externo eficaz para el desarrollo de la Sociedad Nacional

Los agentes externos pueden contribuir al desarrollo de la Sociedad Nacional a través del apoyo político, técnico y financiero. Un apoyo mal concebido puede dar lugar a cambios que no perduran en el tiempo o, peor aún, provocar una pérdida de los limitados recursos que finalmente ponga en peligro la sostenibilidad a largo plazo de la Sociedad Nacional. Para que sea eficaz, el apoyo externo debe guardar consonancia con el análisis y la orientación de la Sociedad Nacional, la Sociedad Nacional lo debe hacer plenamente suyo, y ha de estar concebido de manera que sea sostenible en el entorno en el que la Sociedad Nacional realiza sus labores.

La gestión de la afluencia temporal de recursos programáticos o para proyectos plantea un problema importante para el desarrollo de la Sociedad Nacional, en particular en situaciones de emergencia, pero también en la labor a más largo plazo. El riesgo reside en que la ejecución de actividades de duración limitada crea expectativas poco realistas en las poblaciones locales respecto de la Sociedad Nacional y conlleva la utilización de los limitados recursos de otras esferas de trabajo de la Sociedad Nacional. Hay, lamentablemente, muchos ejemplos en que los beneficios que obtiene la Sociedad Nacional no pueden mantenerse más allá del período de ejecución y por lo tanto no contribuyen al desarrollo de la Sociedad Nacional a largo plazo.

El apoyo programático o de proyecto sujeto a plazos puede ser útil cuando se ajusta a la identidad y los servicios básicos de una Sociedad Nacional y los refuerza, y cuando hay una probabilidad de que las actividades se mantengan durante el tiempo que sea necesario y/o se ajuste su escala.

En la gestión de esta tensión es útil determinar desde el principio:

- ¿qué componentes del apoyo se plantean a corto plazo?; es decir, componentes que finalizarán cuando concluya el apoyo externo; es importante que ese tipo de apoyo no suponga una carga para la Sociedad Nacional ni comprometa la consecución de sus objetivos a largo plazo;
- ¿qué componentes del apoyo estará dispuesta la Sociedad Nacional a mantener en el futuro, y podrá hacerlo?; es decir, componentes que contribuirán al desarrollo a largo plazo de la Sociedad Nacional.

En el apoyo del Movimiento y de otros agentes a las Sociedades Nacionales se debería evitar el enfoque de sustitución a corto plazo para la capacidad de prestación de servicios de la Sociedad Nacional. Se deben seguir considerando una excepción las situaciones en que la inmensa necesidad rebasa la capacidad de la Sociedad Nacional y esta debe recurrir al apoyo de los asociados del Movimiento y otros asociados. En las situaciones de emergencia humanitaria en que la sustitución a corto plazo es inevitable, el apoyo debe gestionarse desde el principio de manera que no comprometa el desarrollo de la Sociedad Nacional a largo plazo.

El desarrollo de la Sociedad Nacional requiere dos tipos de recursos. Es necesaria una inversión financiera que permita realizar el trabajo de cambio institucional, y después se necesitan recursos para mantener los cambios que se han introducido.

El apoyo externo puede ser útil para financiar actividades destinadas a poner en práctica los cambios; sin embargo, incumbe a la Sociedad Nacional la responsabilidad de obtener los recursos para mantener dichos cambios y esta tarea debe planificarse desde el inicio del proceso.

Estructura

En la elaboración de este Marco se partió de la hipótesis de que los conceptos que en él se exponen serán pertinentes en el próximo decenio. Al mismo tiempo, se describe una serie de instrumentos e iniciativas relacionados con el desarrollo de las Sociedades Nacionales que podrán revisarse o modificarse en ese período. Esos instrumentos e iniciativas figuran en recuadros en el cuerpo del documento.

2 ¿Qué es una Sociedad Nacional?

Aunque los Estatutos del Movimiento describen el ámbito de las actividades de las Sociedades Nacionales³, en la práctica, las Sociedades Nacionales adoptan una amplia gama de formas de organización. Entre los factores que tienen particular influencia para determinar la forma de organización figuran el entorno del país en el que las Sociedades Nacionales desempeñan su labor, su antigüedad, los principales servicios que prestan, la manera en que obtienen los recursos para prestar los principales servicios y la forma de gobierno.

2.1 Diferentes entornos institucionales

La mayoría de las Sociedades Nacionales lleva a cabo sus actividades en un espacio institucional que no corresponde a una institución empresarial ni estatal. Se le suele denominar el sector de las entidades sin fines de lucro o de la sociedad civil. Los límites y las tradiciones de este sector varían considerablemente de un país a otro.

En algunos países, este espacio está evolucionando, con poca o ninguna regulación y un escaso número de organizaciones sin fines de lucro nacionales, aunque las organizaciones no gubernamentales internacionales pueden estar presentes. En el otro extremo del espectro se encuentran los sectores bien desarrollados, sumamente regulados y extremadamente competitivos. Las Sociedades Nacionales deben adaptarse a esos entornos.

2.1.1 Diferentes valores y normas culturales

Cada Sociedad Nacional refleja la cultura en la que se desenvuelve. Por ejemplo, el entendimiento del servicio voluntario y de la calidad de miembro difiere notablemente en todo el mundo. En algunos entornos, el servicio voluntario es un concepto que se identifica claramente con culturas comunitarias de ayuda mutua y de autoayuda; en otros, se gestiona fundamentalmente de manera muy similar a los procesos de gestión de recursos humanos utilizados en la contratación y gestión del personal remunerado. Las Sociedades Nacionales deben alinearse con las culturas locales y fundarse en ellas, pero también tienen la oportunidad de enriquecer esa perspectiva a través de la red mundial del Movimiento.

2.1.2 Diferentes servicios humanitarios

Los servicios de las Sociedades Nacionales no se desarrollan en el vacío. En su calidad de auxiliares de los poderes públicos, las Sociedades Nacionales deben prestar servicios que suplan las carencias detectadas en la prestación de servicios públicos, y que se actualicen en forma periódica sobre la base de las propias evaluaciones de las Sociedades Nacionales y de las deliberaciones con las autoridades públicas. Las vulnerabilidades difieren entre países y entre regiones de esos países. Cada autoridad pública adopta distintos enfoques para hacer frente a esas vulnerabilidades, ya sea a nivel individual, familiar o comunitario. Los servicios que prestan las Sociedades Nacionales evolucionan a partir del análisis de esas necesidades, al igual que el cometido de las Sociedades Nacionales, del examen constante de las actividades de otros agentes del sistema humanitario

3. Véase el artículo 3 en: <http://www.icrc.org/eng/assets/files/other/statutes-en-a5.pdf>

estatal, y también de las aptitudes y recursos de que disponen las Sociedades Nacionales.

2.1.3 Diferentes necesidades de recursos

Para prestar diferentes servicios que surtan efecto y mantener el funcionamiento de toda la organización, las Sociedades Nacionales necesitan acceder a diferentes tipos de recursos. La necesidad de recursos financieros es evidente, pero es igualmente importante la capacidad de movilizar e inspirar a los voluntarios, miembros y dirigentes, granjearse el apoyo y la confianza del público, lograr la buena disposición y la colaboración fundamental de las autoridades públicas, y conseguir y mantener el acceso a las personas vulnerables. Ello requiere formas de trabajo que sean coherentes, planificadas y coordinadas a lo largo del tiempo.

2.1.4 Diferentes formas de gobierno

Las Sociedades Nacionales se pueden gobernar de manera diferente. Muchas están constituidas como asociaciones, con miembros que eligen a juntas de gobierno en cada nivel de la organización. En otros casos, los miembros de la Sociedad Nacional son las filiales regionales. Otro aspecto real es que las Sociedades Nacionales se gobiernan como fundaciones, con una junta que se perpetúa a sí misma. A veces, en la misma Sociedad Nacional se encuentran combinados aspectos de los sistemas de gobierno de la fundación y de la asociación.

Según cómo se entienda la función de auxiliar en un país determinado, el Estado en los distintos niveles puede desempeñar un papel más o menos oficial en las estructuras de gobierno de la Sociedad Nacional. En el caso en que el Estado tiene tal influencia, es importante que la Sociedad Nacional conserve la suficiente autonomía en la adopción de decisiones y las actividades que le permita cumplir los requisitos del Principio Fundamental de independencia.

2.2 Organizaciones abiertas

Al captar voluntarios y/o miembros de las comunidades, las Sociedades Nacionales se desarrollan como organizaciones abiertas, lo que favorece un gran intercambio con el entorno ya que las personas van y vienen, aportando ideas y experiencias.

Esta apertura es una fortaleza, puesto que la Sociedad Nacional cuenta con credibilidad y legitimidad, logrando así la participación de un gran número de personas. También favorece la adquisición de aptitudes, las relaciones y la distribución geográfica que van más allá de lo que podría conseguir una organización más pequeña y cerrada. Gracias a ella, la Sociedad Nacional debería tener la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno local.

Al mismo tiempo, esta apertura se mantiene en general gracias a la transparencia y participación de los miembros y voluntarios en el funcionamiento de la organización. Esto puede llevar mucho tiempo en lo que a la adopción de decisiones se refiere y exige un esfuerzo especial para que las personas implicadas en la labor de la Sociedad Nacional entiendan la índole de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y de los Principios Fundamentales de la organización en la que prestan servicios.

2.3 Componentes de un Movimiento Internacional con normas comunes

2.3.1 Reconocimiento de las Sociedades Nacionales

Para ser reconocida por el CICR como Sociedad Nacional de la Cruz Roja o de la Media Luna Roja, la nueva Sociedad Nacional debe reunir diez condiciones⁴. Se espera

4. Según lo estipulado en el artículo 4 de los Estatutos del Movimiento: <http://www.icrc.org/spa/assets/files/other/statutes-es-a5.pdf>.

que las Sociedades Nacionales sigan respetando estas condiciones durante toda su existencia. Una vez reconocida por el CICR, la Sociedad Nacional puede solicitar la admisión a la Federación Internacional. En colaboración con sus homólogas, las Sociedades Nacionales examinan y aprueban las políticas y los procedimientos que determinan el modo de actuar entre ellas. Algunas de estas políticas establecen normas comunes relativas a cuestiones institucionales: ¿cómo habría que facilitar la cooperación para el desarrollo?, por ejemplo, o ¿cómo deben las Sociedades Nacionales trabajar con los voluntarios?

2.3.2 Revisión de la base jurídica y de los Estatutos de la Sociedad Nacional

Como miembros del Movimiento, se alienta a las Sociedades Nacionales a que revisen su base jurídica y los Estatutos con regularidad (cada diez años, aproximadamente). Un comité conjunto de expertos del CICR y la Federación Internacional los examina y formula observaciones al respecto para garantizar que se cumplen las normas mínimas acordadas.

Comisión Mixta para los Estatutos

El objetivo de la Comisión Mixta del CICR y la Federación Internacional para los Estatutos de las Sociedades Nacionales (Comisión Mixta para los Estatutos) es ayudar a las Sociedades Nacionales a trabajar con eficiencia y a atenerse en todo momento a los Principios Fundamentales mediante el fortalecimiento de su base jurídica.

Para lograr este objetivo, la Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja encomendó a la Comisión Mixta para los Estatutos dos tareas:

- formular recomendaciones sobre la base jurídica de las Sociedades Nacionales, es decir, los Estatutos y leyes o decretos relativos a la Sociedad Nacional. En particular, la Comisión Mixta evalúa la conformidad de los proyectos de Estatutos con los requisitos mínimos establecidos en el documento oficial *Orientaciones para los Estatutos de las Sociedades Nacionales (Orientaciones)* y de los proyectos de leyes o decretos con los elementos necesarios de la *Ley modelo sobre el reconocimiento de las Sociedades Nacionales (Ley modelo)*;
- examinar las solicitudes de reconocimiento por el CICR y de admisión por la Federación Internacional que le someten nuevas Sociedades basándose en las diez condiciones de reconocimiento de las Sociedades Nacionales y formular recomendaciones a este respecto al CICR y a la Federación Internacional.

Reconociendo que tanto la ley sobre la Cruz Roja y la Media Luna Roja como los Estatutos pueden establecer límites y ofrecer oportunidades para un desarrollo a más largo plazo, se ha emprendido el examen de la mejor forma de vincular la labor de la Comisión Mixta para los Estatutos con los asuntos relativos al desarrollo institucional.

2.3.3 Protección de la integridad de la Sociedad Nacional

En la política de la Federación Internacional, se entiende por integridad “el grado en que las Sociedades Nacionales y su Federación Internacional tienen la voluntad y la capacidad de actuar en pos de sus respectivos objetivos, políticas y normas de plena conformidad con los Principios Fundamentales del Movimiento”⁴.

Marco de rendición de cuentas

La secretaría de la Federación Internacional está elaborando un marco de rendición de cuentas de las Sociedades Nacionales, a raíz de una decisión de la Junta de Gobierno de junio de 2012. El marco, de carácter dinámico, establece cómo las Sociedades Nacionales pueden evolucionar como agentes humanitarios que rinden cuentas a nivel nacional e internacional, y cómo la Federación Internacional pueden fomentar y, si es necesario, hacer cumplir esa responsabilidad. El Marco se basa en un enfoque radical de la rendición de cuentas (de “360 grados”), que abarca a todas las partes afectadas por la labor de la Federación Internacional. Además, promueve una mayor rendición de cuentas como responsabilidad colectiva de toda la organización.

5. Política sobre la protección de la integridad (2007) de las Sociedades Nacionales y de los órganos de la Federación Internacional. Los Estatutos de la Federación pueden consultarse en: <http://www.ifrc.org/Global/Governance/Statutory/120500-statutory-texts-sp.pdf>.

La mejor manera de proteger la integridad de las Sociedades Nacionales es que cada Sociedad Nacional se empeñe de manera sistemática en ser una organización bien dirigida que utiliza los recursos recibidos de manera plenamente transparente y responsable.

La responsabilidad principal de resolver los casos de infracción de las normas de integridad recae en la Sociedad Nacional y en los agentes y sistemas jurídicos y de rendición de cuentas nacionales. Si esto no fuera posible, se puede utilizar una serie de mecanismos, entre ellos el servicio de asesoramiento conjunto del CICR y de la Federación Internacional, la promoción y organización de apoyo a nivel de homólogos y, como último recurso, el Comité de Cumplimiento y Mediación.

Comité de Cumplimiento y Mediación de la Federación Internacional

El primer objetivo del Comité de Cumplimiento y Mediación será la resolución, a la mayor brevedad posible y con pleno respeto de las garantías procesales debidas, de toda posible infracción de las normas de integridad o de cualquier discrepancia que se le presente.

El secretario general prestará apoyo al Comité en su labor, en particular facilitando la información pertinente (Extraído del artículo 3.1 del Reglamento Interno de la Federación Internacional, véase la referencia más arriba).

Fondo para el fortalecimiento de la capacidad – Modalidad de intervención urgente en materia de desarrollo institucional

La modalidad de intervención urgente en materia de desarrollo institucional del Fondo para el fortalecimiento de la capacidad permite poner a disposición pequeñas cantidades de fondos a fin de prestar apoyo a las Sociedades Nacionales que afrontan casos reales o inminentes de infracción de las normas de integridad.

2.4 Complejidades, interrelación y cambios en el tiempo

Se pueden establecer varias cuestiones genéricas sobre las Sociedades Nacionales y su desarrollo institucional:

- cada Sociedad Nacional se desarrolla dentro de un entorno externo único, con restricciones y oportunidades específicas;
- cada Sociedad Nacional evoluciona con el tiempo y puede verse obligada a cambiar radicalmente en un corto plazo, por ejemplo, a raíz de desastres o conflictos;
- las estrategias y políticas acordadas en los foros de la Federación y del Movimiento son a la vez una fuente de expectativas y de presión para las Sociedades Nacionales. A modo de ejemplo, en la Estrategia 2020 se indica que “construir Sociedades Nacionales fuertes” es una acción facilitadora principal que permitirá a la Federación Internacional lograr sus tres objetivos estratégicos;
- las Sociedades Nacionales pueden afrontar tensiones entre las restricciones y oportunidades de su propio entorno y los grupos de intereses nacionales, por un lado, y las normas internacionales y las metas previstas por el Movimiento, por otro.

Esto lleva a una conclusión fundamental para el desarrollo de la Sociedad Nacional: si bien es necesario que haya normas y valores mínimos comunes entre las Sociedades Nacionales, cada Sociedad Nacional las aplicará de manera diferente en función del entorno en el que lleve a cabo sus actividades. Por lo tanto, no puede haber un modelo único para todas las Sociedades Nacionales, ni tampoco una disposición única sobre cómo debiera llevarse a cabo el desarrollo de la Sociedad Nacional.

3 Objetivo del desarrollo de la Sociedad Nacional

El cambio a raíz de la evolución constante de las condiciones es un aspecto natural y necesario de la vida de una organización. Una organización que no se adapta a su entorno pierde su pertinencia y a la larga desaparece; las Sociedades Nacionales no son una excepción.

Si bien algunos cambios institucionales ocurren de forma espontánea, también se puede realizar una labor deliberada y planificada para mejorar todas las organizaciones. En el contexto de las Sociedades Nacionales de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja esa labor recibe el nombre de **desarrollo de la Sociedad Nacional**.

En el presente Marco se propone que el objetivo del desarrollo de la Sociedad Nacional sea trabajar para lograr y mantener:

una organización que de manera constante preste servicios pertinentes en favor de las personas vulnerables en todo el país, a través de los voluntarios y el personal, durante el tiempo que sea necesario y que contribuya a la solidez de la Federación Internacional y del Movimiento.

El desarrollo de una Sociedad Nacional no es un objetivo en sí mismo: el principal efecto del desarrollo de una Sociedad Nacional puede evaluarse a través de los servicios que brinda. Tampoco tiene un punto final, sino que es un objetivo que evoluciona. Siempre hay margen para que las Sociedades Nacionales mejoren:

- la pertinencia;
- la calidad;
- el alcance; y
- la sostenibilidad de sus servicios.

Si reúne estas cualidades, una Sociedad Nacional puede lograr efectos duraderos para las personas y las comunidades a las que sirve. La experiencia indica que estas cualidades de los servicios de la Sociedad Nacional son un factor decisivo para movilizar recursos a nivel nacional de manera duradera.

Funcionamiento de una Sociedad Nacional

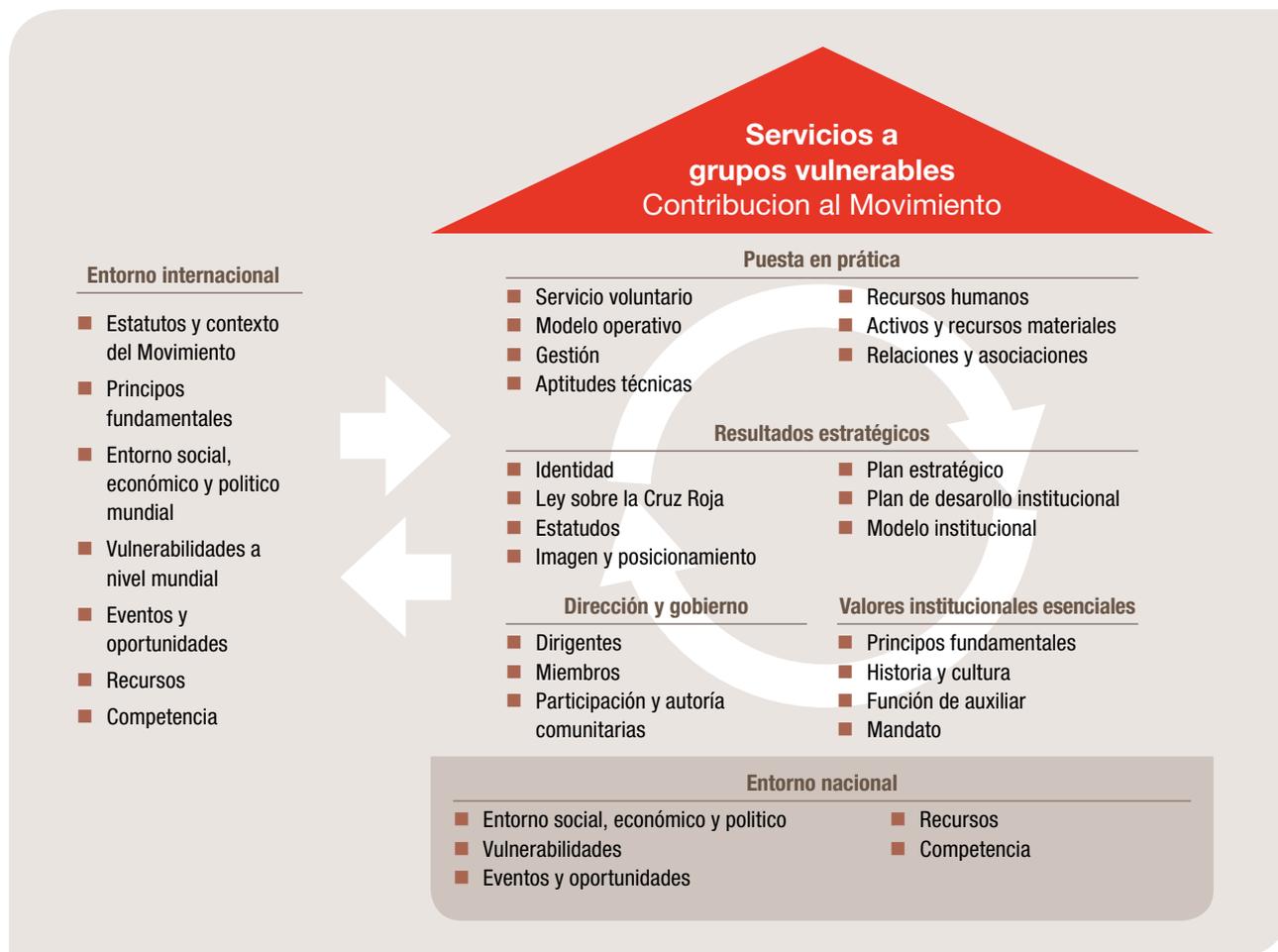
4

En el gráfico 1 se exponen algunos aspectos institucionales fundamentales de toda Sociedad Nacional dentro de un sencillo diagrama. Su mensaje principal es que, detrás del objetivo final del desarrollo de la Sociedad Nacional (a saber, prestar servicios pertinentes a las poblaciones vulnerables en todo el país durante el tiempo que sea necesario), hay una serie compleja de capacidades y elecciones interrelacionadas.

Del diagrama se desprende que el desarrollo de la Sociedad Nacional puede tener lugar a múltiples niveles institucionales y puede ser necesario tener en cuenta muchos factores interconectados para alcanzar su objetivo final.

Otro aspecto que se pone de manifiesto es que la responsabilidad de la labor de desarrollo de la Sociedad Nacional no puede limitarse a una función institucional, por ejemplo al Departamento de Desarrollo Institucional o algo similar. Por el

Gráfico 1



contrario, debe considerarse como un proceso que abarca toda la organización, guiado por la dirección y los órganos de gobierno, que tenga el potencial de influir sobre cada aspecto de la organización y que recurra a diversos agentes externos.

4.1 De la identidad a la acción: un ciclo esencial dentro de cada Sociedad Nacional

El gráfico esboza un ciclo continuo dentro de una Sociedad Nacional, en el que sus servicios se consideran el producto de una serie de interacciones tanto en el interior de la Sociedad Nacional como con su entorno nacional e internacional. Se elaboran y ponen en práctica planes estratégicos basados en los valores y en los procesos políticos internos de la Sociedad Nacional, los cuales están sujetos a la influencia de factores condicionantes a nivel nacional e internacional.

A medida que una Sociedad Nacional presta servicios humanitarios, estos a su vez refuerzan su identidad básica y la manera en que es percibida, tanto a nivel interno como por su entorno nacional e internacional.

Hay momentos en ese ciclo en los que puede ser necesario que una Sociedad Nacional modifique textos fundacionales como sus estatutos o la ley sobre la Cruz Roja si estos ya no son adecuados a sus necesidades en evolución. Si los textos en cuestión están bien concebidos, esto no debería ocurrir con frecuencia; los ciclos de planificación estratégica y operativa serán mucho más frecuentes.

El aprendizaje es esencial para que una Sociedad Nacional se adapte y evolucione con vistas a hacer frente a las condiciones cambiantes. En este contexto, el aprendizaje se basa en la capacidad de compartir y analizar experiencias, y en la capacidad de los dirigentes de convertir sistemáticamente ese análisis en contribuciones útiles al desarrollo de las Sociedades Nacionales.

4.2 Los servicios como base de una organización equilibrada

Los servicios que prestan las Sociedades Nacionales a las personas vulnerables, y junto a ellas, son fundamentales para su identidad. Por ello, seleccionar servicios que puedan prestarse de manera duradera e ir ampliándolos con el tiempo es una elección estratégica importante para una Sociedad Nacional. Supone centrarse en una o unas pocas esferas de trabajo, en lugar de intentar hacer frente a todas las vulnerabilidades eventuales, y posicionar a la Sociedad Nacional en relación con el gobierno y otros agentes.

En particular, supone seleccionar servicios que puedan prestarse a escala en el tiempo con los recursos que la Sociedad Nacional puede de forma realista atraer con carácter duradero. Para que esto ocurra, los servicios que se prestan deben ser pertinentes y notorios. También deben guardar proporción con los recursos disponibles, a saber, que no requieran pericias, equipos, viajes o fondos a los que la Sociedad Nacional no pueda acceder a largo plazo con razonable facilidad.

Si no puede prestar servicios esenciales sostenibles, una Sociedad Nacional se expone a generar una inestabilidad estructural que le impedirá ejecutar actividades de manera coherente..

De esto se deduce que las Sociedades Nacionales deben velar por la coherencia interna entre la planificación y la ejecución. No tiene sentido formular un plan estratégico que contenga una lista de actividades o infraestructuras que se basen en premisas poco realistas de movilización de recursos. La organización se encuentra en un proceso continuo de búsqueda de equilibrio: adaptar las actividades a lo que se puede financiar y apoyarse en el desempeño para obtener nuevos recursos que permitan ampliarlas y mejorarlas con el tiempo.

Una función fundamental de la dirección estratégica de una Sociedad Nacional es, por consiguiente, velar por mantener a largo plazo el equilibrio entre esos aspectos institucionales.

Una vez que una Sociedad Nacional ha equilibrado sus servicios básicos, estos pueden ir creciendo. La experiencia indica que es más fácil comenzar de a poco y con objetivos concretos y crecer de manera sostenible, que expandirse rápidamente a una escala que no se puede sostener, con el consiguiente riesgo de conocer ciclos de expansión y contracción.

4.3 Proyectos a corto plazo como complemento de los servicios básicos

Además de los servicios básicos, las Sociedades Nacionales muchas veces ejecutan proyectos a corto plazo, a menudo en nombre de los donantes y dentro de un marco cronológico específico. Esos proyectos pueden ayudar a las Sociedades Nacionales a desarrollar conocimientos técnicos, forjar nuevas relaciones y ampliar la escala y el alcance de su trabajo.

Es importante que una Sociedad Nacional pueda sostener las actividades del proyecto una vez terminados los períodos de financiación, durante el tiempo que sea necesario, y/o modificar la escala de las actividades cuando se requiera, y que tales actividades no menoscaben o estén en pugna con los servicios básicos existentes. La aceptación de ejecutar este tipo de proyectos no debe ser una posición por defecto dentro de una Sociedad Nacional, sino más bien una elección estratégica en que se ponderen las necesidades de las personas vulnerables en relación con las oportunidades y amenazas para el desarrollo a largo plazo de la Sociedad Nacional. La experiencia demuestra que un ciclo constante de proyectos no relacionados entre sí no puede ocupar el lugar de los servicios internos sostenibles, como elemento central de la identidad y el desarrollo a largo plazo de una Sociedad Nacional.

5 Desarrollo de una Sociedad Nacional

En la sección anterior se describió el desarrollo de las Sociedades Nacionales como una labor deliberada y planificada, en oposición al cambio continuo que tiene lugar en toda organización.

Si bien la mejora es un proceso constante que no alcanza nunca un punto final, es importante tener en cuenta que cambiar constantemente puede ser tan nocivo para una organización como cambiar poco o nada. Los dirigentes deben sopesar las presiones existentes a favor del cambio con la necesidad de que los cambios ya realizados se “consoliden”, es decir, tengan tiempo suficiente para surtir efecto y ser evaluados.

5.1 Responsable de la labor de desarrollo de la Sociedad Nacional

Si bien en una Sociedad Nacional cada persona es responsable de mejorar el alcance y los efectos de su trabajo, la responsabilidad del desarrollo de la Sociedad Nacional atañe en primer lugar a sus dirigentes (miembros de los órganos de gobierno y de gestión) a todos los niveles. Los órganos de gobierno y de gestión a nivel nacional deben supervisar, planificar, dirigir y poner en práctica los cambios en todo el sistema y en ellos recae la responsabilidad de su éxito o su fracaso.

Si bien en el ejercicio de sus funciones los dirigentes abordan las cuestiones actuales y las futuras necesidades de la Sociedad Nacional, deben también considerar y planificar su propia sucesión para preservar el futuro a largo plazo de la Sociedad Nacional. Al involucrar a las jóvenes generaciones en todos los aspectos de las actividades y la adopción de decisiones de la Sociedad Nacional no solo se asegura que se transmitan las aptitudes y los conocimientos, sino también que la organización siga siendo abierta y pertinente para las generaciones futuras.

¿En qué consiste la dirección de una Sociedad Nacional?

La dirección se puede definir como la influencia que se ejerce en un grupo de personas o en una organización y la articulación de su orientación.

En el contexto de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, dirigir una Sociedad Nacional es comunicar el cometido, la visión y los valores comunes de la organización, e iniciar y mantener el cambio en la organización, a fin de poder ponerlos en práctica cabalmente en su entorno. Es asumir la responsabilidad de llevar a las personas que componen la Sociedad Nacional a que definan y precisen conjuntamente su visión y su misión, las difundan y las compartan, y velar por que las actividades de la organización contribuyan a su realización.

La dirección puede asumir distintas formas y estar más o menos formalizada. Puede ser centralizada y jerárquica, y ser ejercida por una persona o un grupo de altos funcionarios directivos, o estar distribuida entre las filiales, el personal, los miembros y los equipos de voluntarios de la Sociedad Nacional.

Características esenciales de un buen dirigente de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

- Disposición a asumir responsabilidad personal por el funcionamiento de la Sociedad Nacional.
- Haber mejorado sus competencias con el tiempo a través del aprendizaje y la experiencia.
- Comprensión profunda de la cultura, la estructura institucional, los modelos de actividades y la dinámica de la Sociedad Nacional.
- Supervisar constantemente y comprender el entorno local y mundial de la Sociedad Nacional para aumentar al máximo los efectos y la sostenibilidad.
- Capacidad para afrontar la incertidumbre y anticipar las crisis.
- Difundir constantemente la visión y los valores esenciales (los principios fundamentales), procurando que sean comprendidos y adoptados por la organización y sus grupos de interés.

5.2 Situaciones que impulsan procesos de desarrollo de las Sociedades Nacionales

Cada Sociedad Nacional debe trabajar constantemente para ampliar y mejorar sus servicios. La labor sistemática y planificada de desarrollo garantiza que una organización siga siendo pertinente y eficaz.

Al mismo tiempo, en todo el Movimiento se presentan repetidamente situaciones que dan lugar a cambios importantes en las Sociedades Nacionales, algunas de las cuales escapan a su control. Entre estas figuran las siguientes:

5.2.1 Constitución de una nueva Sociedad Nacional

El proceso de fundar o reactivar una Sociedad Nacional después de superar una crisis sienta las bases para su futuro desarrollo. Esta es la fase en la cual resulta más fácil elaborar un modelo institucional sostenible, antes de que se haya asumido compromisos y forjado una imagen pública. Es particularmente importante que todos los aspectos del proceso de formación, tales como la elaboración de la ley sobre la Cruz Roja y la Media Luna Roja y los estatutos de la Sociedad Nacional estén claramente alineados con la visión de la futura organización y estén dirigidos a lograr que la Sociedad Nacional sea lo más sostenible posible desde el inicio.

5.2.2 Las crisis humanitarias requieren una importante ampliación de las actividades de la Sociedad Nacional

Las grandes crisis que atraen la atención del mundo entrañan una fuerte presión sobre las Sociedades Nacionales, que deben gestionar tanto la afluencia a corto plazo de recursos temporales como las consecuencias que deberá afrontar a largo plazo la Sociedad Nacional una vez que los recursos se hayan gastado y el interés internacional se haya desplazado. Es necesario, en particular, que las Sociedades Nacionales que participan en operaciones de gran envergadura puedan gestionar el proceso de ampliación y reducción de las actividades de tal manera que no comprometa su desarrollo a largo plazo.

Una crisis humanitaria hace que sea aún más necesario velar por el desarrollo a largo plazo de la Sociedad Nacional. Es esencial que todos los agentes que participan tengan en cuenta esa necesidad y se detengan a reflexionar sobre qué medidas adoptadas en el marco de la intervención ante una crisis favorecen, o al menos no perjudican, los objetivos de desarrollo a largo plazo de la Sociedad Nacional.

Desarrollo institucional en situaciones de emergencia

El desarrollo institucional en situaciones de emergencia es un modelo sencillo, elaborado durante la operación emprendida a raíz del tsunami en 2005 para ayudar a los dirigentes de las Sociedades Nacionales en el empleo estratégico de una afluencia temporal de recursos, para que contribuyan al desarrollo a largo plazo de las Sociedades Nacionales. En este modelo, las tareas se clasifican de la siguiente manera:

- Servicios básicos de la Sociedad Nacional, que se pueden fortalecer con recursos temporales para contribuir al desarrollo a largo plazo de la Sociedad Nacional.
- Actividades acordes con la misión, las pericias y la capacidad de la Sociedad Nacional y que la Sociedad Nacional llevará a cabo temporalmente mientras se pongan a su disposición recursos adicionales, pero que no contribuyen al desarrollo a largo plazo de la Sociedad Nacional. Es importante que tales actividades no impliquen una carga excesiva para la Sociedad Nacional o pongan en peligro sus objetivos a largo plazo.
- Actividades para las cuales la Sociedad Nacional no tiene suficientes pericias o capacidad de gestión, pero que pueden ser gestionadas y ejecutadas por otros componentes del Movimiento, bajo su supervisión, y que no afectan negativamente al desarrollo a largo plazo de la Sociedad Nacional.

En caso de conflicto, además de la necesidad de ampliar e intensificar sus operaciones, la Sociedad Nacional del país concernido podría enfrentar dificultades en relación con su desarrollo y su posición interna, en particular en lo que atañe al afianzamiento de su condición de agente humanitario neutral e independiente que debe gozar de acceso a las personas vulnerables en todo el territorio nacional. Ello podría resultar particularmente delicado cuando el gobierno es una de las partes en el conflicto.

Marco para un acceso más seguro

A fin de contribuir a la preparación y la capacidad de la Sociedad Nacional para intervenir en contextos sensibles e inseguros, incluidos conflictos armados y disturbios internos, el Marco para un acceso más seguro imparte orientación a los dirigentes de las Sociedades Nacionales sobre cómo incrementar la aceptación, la seguridad y el acceso a las personas y a las comunidades con necesidades humanitarias para la Sociedad, su personal y sus voluntarios.

El Marco para un acceso más seguro ilustra el imperativo de aplicar en todo momento los Principios Fundamentales para guiar los pensamientos y procesos, la comunicación, las decisiones y las acciones de las Sociedades Nacionales. También brinda orientación sobre las medidas de preparación y posicionamiento a corto, mediano o largo plazo, basadas en las deficiencias, las barreras y los desafíos experimentados o previstos, que pueden adoptarse para mejorar la aceptación, la seguridad y el acceso a las personas necesitadas.

5.2.3 Un cambio importante de orden político o socioeconómico a nivel nacional exige redefinir la función y la forma en que la Sociedad Nacional realiza sus actividades

Un cambio económico, político y/o social significativo a nivel nacional, ya sea gradual o repentino, puede hacer que la posición que tenía previamente una Sociedad Nacional deje de ser pertinente. En tales casos, las Sociedades Nacionales deben redefinir su función y sus responsabilidades en la sociedad a fin de seguir siendo pertinentes y atraer recursos para poder llevar a cabo su labor.

5.2.4 La Sociedad Nacional no sostenible

Si se producen cambios en las pautas de asignación de recursos puede ocurrir que los servicios esenciales de una Sociedad Nacional ya no atraigan los fondos necesarios para mantener la organización. En tal caso, es necesario reposicionar la organización y redefinir sus servicios esenciales, de manera que pueda volver a mantenerse. La dependencia de una o unas pocas fuentes de financiación y la

falta de reservas dejan a las Sociedades Nacionales particularmente vulnerables a los cambios en las pautas de asignación de recursos.

5.2.5 La Sociedad Nacional “obsoleta”

Con el transcurso del tiempo, los servicios esenciales de la Sociedad Nacional pueden haber dejado de corresponder a las necesidades del país. Con frecuencia esto se refleja en la variedad de las actividades, algunas de las cuales tal vez no han sido actualizadas durante muchos años. Si bien la Sociedad Nacional puede ser respetada y seguir atrayendo algunos recursos, su pertinencia no es clara para las personas ajenas a la organización, y otras organizaciones pueden estar prestando servicios más adecuados. En resumen, puede ocurrir que siga viviendo de su reputación y en realidad esté muriendo lentamente.

5.2.6 Una crisis interna o la falta de cohesión afecta la imagen y las relaciones de la Sociedad Nacional

Uno o más acontecimientos dentro de la Sociedad Nacional reducen de manera significativa la cohesión de la organización o hacen que disminuya la confianza de sus asociados y del público. No solo comienzan a escasear los recursos, lo que incide en su sostenibilidad y hace necesario cambiar el modelo institucional, sino que hay que realizar grandes esfuerzos para recuperar la confianza del público y los asociados, de tal modo que la Sociedad Nacional vuelva a ser capaz de funcionar con eficacia.

5.3 Análisis de los diferentes niveles y tipos de desarrollo de una Sociedad Nacional

En el gráfico 1 (más arriba) se hace la distinción entre una Sociedad Nacional a diversos niveles y su entorno. Asimismo, podemos distinguir entre las personas que componen una Sociedad Nacional (como voluntarios, miembros, personal) y las estructuras institucionales que conforman. En el gráfico 2 se destaca que los tres niveles requieren las mismas capacidades básicas para funcionar.

Gráfico 2



Un aspecto esencial del desarrollo de la Sociedad Nacional es comprender a qué nivel, individual, institucional o del entorno, debe llevarse a cabo la labor para abordar una cuestión. Por lo general, es necesario realizar la labor a dos niveles, incluso a los tres, para que se produzca un cambio efectivo y es importante determinar esto previamente y reconocerlo.

Por ejemplo, una Sociedad Nacional puede detectar la oportunidad de obtener un trato fiscal preferente. Con ese fin, deberá entablar gestiones con el gobierno (su entorno) para negociarlo. Si lo logra, habrá probablemente repercusiones institucionales importantes en relación con sus procedimientos financieros. Y, obviamente, las personas necesitarán una formación para poder trabajar con los nuevos sistemas.

Otra consecuencia de este análisis es que la dirección eficaz del desarrollo de una Sociedad Nacional siempre dependerá de las aspiraciones y los temores de las personas que componen la organización. Motivar, informar, persuadir y alentar a las personas a todos los niveles es fundamental para el éxito de la labor de desarrollo de la Sociedad Nacional. Del mismo modo, para algunos aspectos de la labor de desarrollo de una Sociedad Nacional puede ser necesaria una participación importante de asociados nacionales e internacionales. En este sentido, las comunicaciones estratégicas internas y externas desempeñan un papel primordial en los procesos de desarrollo de la Sociedad Nacional.

5.3.1 Labor para mejorar el entorno operativo de la Sociedad Nacional

Como se mencionó anteriormente, los entornos externos influyen de manera significativa en la sostenibilidad y el crecimiento de las Sociedad Nacional. Sus oportunidades y restricciones pueden aplicarse únicamente a la respectiva Sociedad Nacional, o a una serie de organizaciones que llevan a cabo actividades en el mismo entorno. En este Marco la labor planificada para influir en el entorno externo de la Sociedad Nacional y conformarlo se denomina **intervenciones institucionales**.

Al llevar a cabo este tipo de intervenciones, las Sociedades Nacionales pueden recurrir a su función como auxiliares de los poderes públicos, trabajar con otras organizaciones que persiguen objetivos similares o basarse en las resoluciones y acuerdos del Movimiento, como las aprobadas por la Conferencia Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.

Dichas intervenciones institucionales las pueden llevar a cabo con éxito las Sociedades Nacionales actuando por sí solas, pero en muchos casos pueden beneficiar a un componente internacional del Movimiento que forme parte del apoyo que se presta a este trabajo, añadiendo el peso de lo colectivo al debate, o pudiendo sustentarse en las normas internacionales, y los ejemplos de otros países.

5.3.2 Labor de desarrollo de la Sociedad Nacional a nivel interno

En la Federación Internacional se distinguen dos enfoques para la labor de desarrollo de las Sociedades Nacionales a nivel interno.

Según el primero, la labor de desarrollo en curso se centra en mejorar lo que ya existe, con el objeto de que las actividades en curso sean más eficaces, más generalizadas o estén mejor integradas en la organización. Con frecuencia, ese trabajo se centra en personas o grupos de personas que realizan actividades similares. Puede incluir la formación de aptitudes mediante la capacitación, la elaboración de mejores instrumentos y la mejora de las comunicaciones; se procura, en general, que las cosas funcionen mejor.

Plataforma de formación de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja

La plataforma de formación de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja ofrece muchos cursos en línea autogestionados sobre temas pertinentes para los voluntarios y el personal de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Estos cursos están concebidos para desarrollar las competencias de las personas a todos los niveles, y cada vez más abarcan tanto la perspectiva mundial como local. Las Sociedades Nacionales pueden elaborar y compartir sus propios materiales de formación en línea a través de la plataforma de formación, lo que redundará en beneficio propio y de las comunidades de aprendizaje más amplias de las organizaciones de la Cruz Roja y la Media Luna a nivel mundial. Las Sociedades Nacionales pueden adoptar la plataforma de formación y personalizarla, así como administrar las actividades y resultados de sus alumnos, e informar al respecto.

Dentro de la Federación Internacional esta labor se conoce como **fortalecimiento de la capacidad**. Ya sea a nivel individual o institucional, es una responsabilidad principal de la gestión del personal remunerado y los voluntarios, además de un proceso de mejora permanente e ininterrumpido.

Dado que las Sociedades Nacionales son organizaciones complejas y abiertas, a veces no basta con mejorar lo que ya existe mediante el fortalecimiento de la capacidad. A menudo deben abordarse cuestiones fundamentales que requieren un alto nivel de compromiso en temas mucho más profundos dentro de las Sociedades Nacionales, como su identidad, su orientación estratégica a largo plazo, su modelo institucional básico y las relaciones entre las diferentes partes de la organización, o entre la Sociedad Nacional y su entorno.

Este cambio importante, profundamente arraigado en la organización, se conoce como **desarrollo institucional**.

Por lo general, el desarrollo institucional se relaciona con la organización como un conjunto, y reconoce la interconexión de sus diferentes funciones y niveles, de modo que la capacidad de cambio en una parte de la organización puede repercutir en el rendimiento de otra.

El desarrollo institucional es intrínsecamente estratégico, y consiste en adoptar y ejecutar las decisiones que han de configurar el futuro de la organización a mediano y largo plazo. Para hacerlo, se deben tener en cuenta las relaciones de poder dentro de la Sociedad Nacional y aceptar que en este cambio puede haber beneficiados y perjudicados. Por ese motivo, es importante que los órganos de gobierno y los altos funcionarios directivos asuman la responsabilidad de dirigir y supervisar el proceso.

El fortalecimiento de la capacidad y el desarrollo institucional no se producen de forma aislada uno del otro. Hay un límite en las mejoras que se pueden lograr a través del fortalecimiento de la capacidad por sí solo y a menudo estas no pueden sostenerse sin el desarrollo institucional. A la inversa, si en el proceso de desarrollo institucional no se reconocen las nuevas competencias e instrumentos que necesitarán las personas para funcionar, se corre el riesgo de fracasar. Por consiguiente, existe entre ambos aspectos una interacción continua que es fundamental para cualquier proceso de desarrollo de las Sociedades Nacionales.

En síntesis, la labor de desarrollo de la Sociedad Nacional se puede resumir de la siguiente manera:

Nivel de trabajo	Responsabilidad principal	Función principal de apoyo	Tipo de labor de cambio	Plazo
Individual	Personal de las Sociedades Nacionales, funcionario de supervisión de todos los niveles	Sociedades Nacionales	Fortalecimiento de la capacidad Gestión de recursos humanos	Corto
Organización	Dirección de las Sociedades Nacionales	Federación Internacional, incluida en la labor sobre la base jurídica y junto con el CICR, en el reconocimiento y la admisión de Sociedades Nacionales.	Fortalecimiento de la capacidad Desarrollo institucional	Mediano - Largo
Entorno	Sociedades Nacionales, Movimiento	Federación Internacional, CICR, Sociedades Nacionales hermanas	Intervenciones institucionales	Mediano - Largo

5.3.3 Puntos decisivos en el desarrollo de la Sociedad Nacional

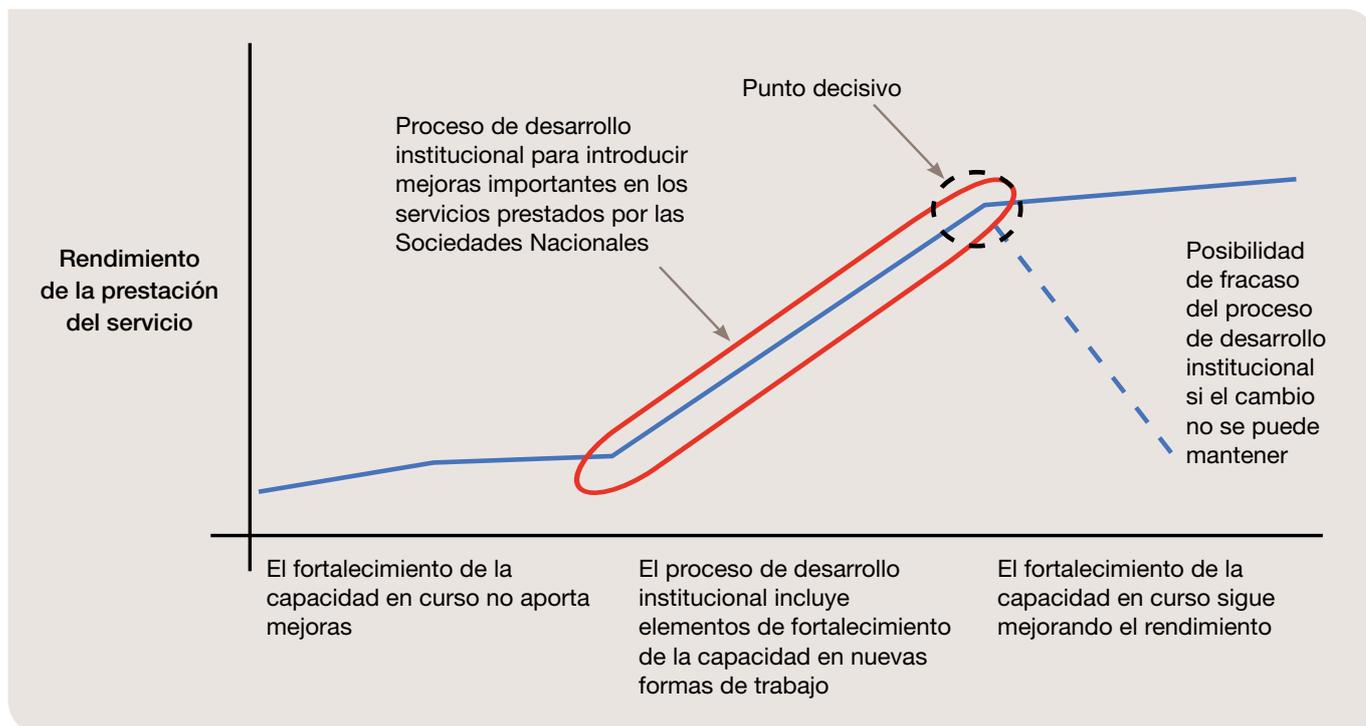
Al analizar el desarrollo a largo plazo de la Sociedad Nacional, se pueden identificar por lo general puntos decisivos fundamentales en los que se pueden alcanzar cambios significativos y sostenidos en el desempeño de la organización.

Al planificar y dirigir el desarrollo de la Sociedad Nacional, sus dirigentes deben ser capaces de articular el punto decisivo que desean alcanzar y sus posibles efectos en la calidad y cantidad sostenidas de los servicios que la Sociedad Nacional presta a las personas vulnerables.

5.3.4 Utilización de estos conceptos analíticos

En el gráfico 3 (véase a continuación) se ilustra la idea de la interacción entre el desarrollo institucional y el fortalecimiento de la capacidad necesaria para alcanzar un punto decisivo de desempeño institucional sostenido y mejorado.

Gráfico 3



El objetivo de la presentación de estos conceptos es ayudar a los dirigentes de las Sociedades Nacionales, y a los que les presten apoyo, a analizar las necesidades y prioridades de desarrollo de la Sociedad respectiva, y a determinar en consecuencia el tipo de labor de desarrollo con probabilidad de producir cambios sostenibles a largo plazo.

Una crítica que se ha formulado en relación con el considerable apoyo externo que se ha prestado a lo largo de los años a las Sociedades Nacionales es que este se ha centrado en el fortalecimiento de la capacidad y la ejecución de programas a corto plazo, sin fomentar ni apoyar el diálogo en cuestiones más profundas relativas a los modelos institucionales y la sostenibilidad. Como consecuencia, las mejoras de la capacidad a menudo no han podido sostenerse a largo plazo, y las Sociedades Nacionales han podido mostrar poco o nada como resultado de un apoyo financiero y técnico a veces importante, o aún peor, han debido dedicar sus escasos recursos a mantener algo con poco valor a largo plazo.

5.4 Fases genéricas en los procesos de desarrollo de la Sociedad Nacional

Aunque cada proceso de cambio es diferente, se pueden identificar una serie de pasos genéricos. Estos pasos no necesariamente se producen de manera lineal, e incluyen:

- Obtención de un número crítico de personas que estén de acuerdo en la necesidad de un cambio dentro de la Sociedad Nacional y que estén preparadas para dirigirlo.
- Análisis de la organización y su entorno:
 - Examen del mandato, la visión, la misión y el posicionamiento de la organización en su entorno, en relación con las necesidades de las personas vulnerables, y de las deficiencias en la prestación de servicios por la Sociedad Nacional y otros agentes.
 - Examen del equilibrio y la coherencia internos a nivel institucional.
 - Examen de la pertinencia y calidad de las asociaciones de las Sociedades Nacionales, así como de las oportunidades para mejorar las relaciones.
- Planificación estratégica para definir los objetivos y las etapas del cambio:
 - Determinación del nivel y el tipo de cambio que se necesitan y de los factores principales que impulsarán el cambio a través del sistema.
 - Definición de indicadores de los resultados positivos del cambio.
- Ejecución:
 - Identificación de las oportunidades y el impulso en favor del cambio, tanto a nivel interno como en el entorno de la Sociedad Nacional.
 - Comunicación de los objetivos de cambio y creación de una visión compartida dentro y fuera de la organización.
 - Utilización eficaz de los escasos recursos técnicos y financieros, tanto dentro como fuera de la Sociedad Nacional.
- Seguimiento, evaluación y aprendizaje continuos; reformulación del plan estratégico, si es necesario.

Proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional

Los objetivos generales del proceso radican en:

1. garantizar la consolidación de una cultura institucional compartida en la Federación Internacional, tal y como se ilustra en el proceso de certificación (véase más abajo); y
 2. permitir a las Sociedades Nacionales evaluar su propia capacidad y su desempeño para identificar los enfoques idóneos para su desarrollo.
- El proceso se divide en dos etapas. La primera consiste en una autoevaluación, facilitada de manera externa, de las principales características institucionales, clasificadas en las siguientes capacidades fundamentales:
 - Continuidad de la labor
 - Organización
 - Interacciones y movilización
 - Desempeño
 - Adaptación y crecimiento

En la segunda etapa, la Sociedad Nacional participa en un diálogo estructurado con homólogos en materia de incidencia real de la Sociedad Nacional.

5.5 Gestión del cambio en paralelo con la gestión diaria

Un problema en particular que se plantea a las instancias directivas de las Sociedades Nacionales es equilibrar las necesidades de desarrollo a largo plazo con las necesidades de gestión de la organización a corto plazo. Esta tensión puede ser

un obstáculo importante para el cambio, en particular cuando es preciso destinar la mayor parte de la capacidad disponible a la gestión de las operaciones cotidianas.

Cualquier cambio importante requiere un enfoque centrado en la dirección, y cuando se planifica un cambio se debe reconocer la necesidad de una capacidad especializada de gestión del cambio a todos los niveles, y determinar cómo conseguirlo; una forma podría ser suspender algunas actividades no esenciales, o recabar apoyo adicional temporal, ya sea para gestionar los procesos de cambio o para supervisar las actividades en curso.

5.6 Recursos necesarios para el desarrollo de una Sociedad Nacional

El principal recurso que se necesita para el desarrollo de una Sociedad Nacional es una dirección capaz de articular una visión de futuro para dicha Sociedad Nacional e inspirar a las personas de dentro y fuera de la organización para avanzar en esa dirección. La dirección debe asumir la responsabilidad de examinar y negociar la visión con las partes interesadas de la Sociedad Nacional, así como asumir los riesgos de emprender un proceso de cambio importante. Si dentro de la Sociedad Nacional no hay un respaldo cohesionado, es poco probable que el cambio se materialice satisfactoriamente.

Sin embargo, la buena voluntad y la visión no son suficientes. Se necesitan conocimientos técnicos en lo que respecta a la gestión del cambio en general, al desarrollo institucional y al fortalecimiento de la capacidad. Entre las competencias básicas del secretario general de una Sociedad Nacional deben figurar los conocimientos y la experiencia en la gestión del cambio, y muy especialmente, una capacidad de comunicación efectiva con las partes interesadas internas y externas.

Por último, todas las formas de desarrollo de las Sociedades Nacionales requieren dos tipos de recursos financieros: la financiación de inversiones, que se emplea para sufragar el gasto inicial para poner en marcha el proceso de cambio real, y los recursos para mantener los cambios resultantes en el futuro. Mientras que la financiación de inversiones puede (aunque no necesariamente) provenir de fuera de la Sociedad Nacional, los recursos necesarios para mantener el cambio deben generarse dentro de la Sociedad Nacional y su base de recursos sostenible. De no ser así, es probable que las mejoras se anulen rápidamente.

Características del desarrollo eficaz de la Sociedad Nacional

A modo de resumen de las secciones dos, tres, cuatro y cinco, podemos señalar las siguientes características del desarrollo eficaz de la Sociedad Nacional:

- Mejora la pertinencia, la calidad, el alcance y la sostenibilidad de los servicios de las Sociedades Nacionales.
- Permite dar respuestas reales a problemas reales.
- Se basa en un análisis exhaustivo de la Sociedad Nacional y su entorno, y los adapta a las oportunidades y limitaciones que surgen de dicho análisis.
- Aprovecha las oportunidades presentes en los entornos internos y externos de la Sociedad Nacional para fomentar el cambio, en particular, las crisis.
- Considera a las Sociedades Nacionales como sistemas complejos e interrelacionados, y no se limita a los síntomas inmediatos, sino que identifica problemas institucionales más profundos.
- Planifica, realiza un seguimiento y se adapta en función de las circunstancias.
- Se basa en el trabajo en equipo en toda la organización, no en los esfuerzos individuales.

Papel de los agentes externos en el apoyo al desarrollo de la Sociedad Nacional



Hay muchos agentes que pueden estar interesados en el desarrollo de una Sociedad Nacional. Entre ellos figura el Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, es decir, la Federación Internacional, el Comité Internacional de la Cruz Roja y las Sociedades Nacionales hermanas. Además, otros agentes, como los gobiernos y otros organismos nacionales, pueden tener muy buenas razones para apoyar el desarrollo de la Sociedad Nacional. Obviamente, los agentes nacionales, incluido el gobierno, pueden ser los que tengan la mayor influencia externa sobre los procesos de desarrollo de las Sociedades Nacionales.

Incumbe a la Federación Internacional mantener una visión estratégica de la solidez de sus miembros, y coordinar los esfuerzos para mejorar la solidez de las Sociedades Nacionales, en el plano individual y colectivo.

Banco de datos y sistema de información general interno de la Federación

Los objetivos generales del Banco de datos y el sistema de información general interno de la Federación son:

- promover una mayor sensibilización, en las propias Sociedades Nacionales y en los asociados, de las capacidades, los servicios y las posibilidades de tales Sociedades Nacionales, con el fin de impulsar su autodesarrollo;
- facilitar el seguimiento y la presentación de los resultados de una manera coherente y transparente.

Así como los dirigentes de una Sociedad Nacional tienen la responsabilidad de dirigir y coordinar el cambio dentro de la Sociedad, también les incumbe decidir qué otros agentes pueden ayudar a apoyar el cambio particular que ha emprendido la organización. La experiencia demuestra que la manera en que se eligen los asociados y las funciones que desempeñan son factores decisivos para favorecer, acelerar u obstaculizar el desarrollo de la Sociedad Nacional.

6.1 Reconocimiento de los riesgos y limitaciones de la ayuda externa

Todas las Sociedades Nacionales que prestan y reciben apoyo externo para el desarrollo de las Sociedades Nacionales deben reconocer las limitaciones y los riesgos de este enfoque.

Siempre hay un grave peligro de que las desigualdades de poder y financieras creen una relación que despoje a la Sociedad Nacional de la autoría de las actividades que deberían contribuir a su desarrollo, y que en última instancia, le haga perder su identidad. En tal caso, la experiencia indica la probabilidad de que se hagan pocos progresos, e incluso ninguno, y que los recursos de otros agentes se empleen de manera poco coordinada e ineficaz, con el consiguiente freno o anulación del impulso de cambio dentro de la Sociedad Nacional. Si bien todos los agentes tienen

legítimamente intereses diferentes en el desarrollo de la Sociedad Nacional, y han de expresarlos conforme a lo solicitado por la Sociedad Nacional, **es preciso que el proceso de desarrollo esté firmemente arraigado en la Sociedad Nacional y su dirección.** Si se socava este principio, se socava también la legitimidad de cualquier cambio, y queda en entredicho la integridad de la Sociedad Nacional.

En particular, es probable que el apoyo externo que no está rigurosamente orientado a apoyar a las Sociedades Nacionales en el desarrollo de sus propios servicios básicos sostenibles en el país tenga poco o ningún efecto positivo a largo plazo en el desarrollo de la Sociedad Nacional, y de hecho puede debilitar a esa Sociedad a largo plazo. A menudo este apoyo puede no multiplicarse ni sostenerse en el tiempo, y tener un efecto mínimo en las personas vulnerables, en relación con un gasto relativamente importante.

Por último, también es importante reconocer que un cambio complejo requiere tiempo, es arriesgado y puede tomar direcciones no previstas. Todo agente que desee apoyar el cambio dentro de una Sociedad Nacional debe estar preparado para ser paciente, flexible y dejar margen para auténticos procesos de aprendizaje y la evolución del pensamiento.

Grupo de colaboradores del secretario general

El **grupo de colaboradores del secretario general** es un foro para que el secretario general proporcione información y asesoramiento a los altos cargos directivos de la secretaría de la Federación Internacional en las cuestiones relacionadas con el desarrollo de la Sociedad Nacional, así como para el diálogo y el aprendizaje entre homólogos. Actúa como una caja de resonancia para evaluar la pertinencia y la utilidad de la secretaría y otras iniciativas.

6.2 Apoyo al impulso para el cambio: el factor indispensable

El Movimiento y otros agentes pueden proporcionar apoyo crítico para promover el desarrollo en las Sociedades Nacionales. El apoyo puede prestarse a través de los instrumentos institucionales, como las políticas y estrategias acordadas a nivel mundial, y a través del diálogo entre homólogos, el intercambio y el estímulo.

En particular, los agentes externos ofrecen a una Sociedad Nacional un espejo para observar sus fortalezas y debilidades. Los dirigentes de otras Sociedades Nacionales son particularmente eficaces a esos efectos, y este es un ámbito que la secretaría está tratando de investigar más a fondo. Un punto de vista externo, que incluye a consultores así como delegados, puede ayudar a los dirigentes de las Sociedades Nacionales a analizar su situación y considerar sus opciones, en la medida en que este aporte sea lo más imparcial posible y se identifique con los intereses de la Sociedad Nacional a largo plazo.

La evolución de la función del delegado de desarrollo institucional

Una estrategia para apoyar el desarrollo de la Sociedad Nacional ha estribado en prestar a los dirigentes de las Sociedades Nacionales el apoyo de expatriados por períodos de mediana duración. Los requisitos para cada función serán diferentes según las necesidades de cada Sociedad Nacional y de sus planes de desarrollo actuales; los resultados positivos en este tipo de funciones con frecuencia parecen estar relacionados con la capacidad de actuar como caja de resonancia fidedigna a nivel del grupo directivo, la capacidad de asesoramiento personalizado de altos dirigentes y la posibilidad de facilitar vínculos y conocimientos especializados. Las enseñanzas extraídas de la experiencia indican que estas funciones, a menudo asumidas por el representante de mayor rango de la Federación Internacional ante una Sociedad Nacional, son más eficaces si se basan en la experiencia práctica de los altos cargos directivos y el conocimiento en profundidad de la gestión de procesos de cambio institucional.

Por el contrario, si no puede observarse un impulso y una visión para el cambio dentro de una Sociedad Nacional, el apoyo externo deberá centrarse en promover esos aspectos.

Certificación de la Sociedad Nacional

El proceso de certificación de la Sociedad Nacional es un incentivo para el desarrollo de la Sociedad Nacional: las Sociedades Nacionales que logran una certificación externa objetiva a través del proceso de certificación y evaluación de la capacidad institucional (véase más arriba) demostrarán la excelencia y la pertinencia de su labor humanitaria, así como los procesos institucionales que lo permiten, a través de un proceso que recibe una validación externa. Dicha validación de sus credenciales humanitarias puede ser positiva para el acceso de las Sociedades Nacionales a recursos adicionales.

El reto para un movimiento mundial reside en prestar un apoyo adecuado, por ejemplo, asesoramiento y equipo, que se adapte al entorno y a la escasez de recursos que servirán para sostenerlos en el tiempo. Por regla general, los modelos no se deben exportar de una Sociedad Nacional a otra, sino adaptarse e importarse con prudencia.

Estrategia interna de la Federación para la movilización de recursos

Sobre la base de las acciones habilitadoras de la Estrategia 2020, los objetivos de la Estrategia interna de la Federación para la movilización de recursos son:

1. mantener una posición de liderazgo en la movilización de recursos para situaciones de emergencia;
2. incrementar los ingresos para la labor que se lleva a cabo en situaciones distintas de las emergencias a nivel internacional y nacional; y
3. aumentar la capacidad de las Sociedades Nacionales para movilizar recursos.

A través de la consecución de estos objetivos, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja (las Sociedades Nacionales y su Secretaría) podrán mantener su calidad de principal red humanitaria del mundo.

El apoyo técnico debe estar adaptado al entorno en el que se aplique. Gran parte de la asistencia técnica Norte-Sur dentro del Movimiento se basa en las normas y formas de funcionamiento de las Sociedades Nacionales con más recursos, y no tiene suficientemente en cuenta las culturas locales y formas de trabajo, o los recursos que realmente estarán disponibles para mantener los cambios en el futuro.

Iniciativa para superar la brecha digital

La Iniciativa para superar la brecha digital apunta a permitir que todas las Sociedades Nacionales aprovechen de forma óptima la tecnología de la información para gestionar eficazmente su funcionamiento interno, participar plenamente como miembros de la Federación y mantenerse a la vanguardia en la prestación de asistencia humanitaria y para el desarrollo en favor de las comunidades vulnerables. Para ello, ayuda a las Sociedades Nacionales a establecer las capacidades tecnológicas que necesitan, identifica y promueve usos innovadores de la tecnología para aumentar las repercusiones de su labor y fomenta el intercambio de aptitudes para crear una comunidad mundial de tecnología de las organizaciones de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Al ayudar a las Sociedades Nacionales a utilizar más eficazmente las nuevas tecnologías, se las fortalece en su prestación de asistencia humanitaria.

Cuando se presta apoyo financiero para el desarrollo de la Sociedad Nacional se necesitan diferentes tipos de financiación en diferentes momentos de los procesos de desarrollo.

Si bien algunas iniciativas pueden reducirse a insumos y productos bastante predecibles, muchas iniciativas de cambio necesitan financiación que pueda apoyar la experimentación y los ensayos, así como actividades más intangibles como la comunicación con los miembros y voluntarios. Cuando se ponen a prueba nuevas ideas, existen riesgos intrínsecos de fracaso, y los proveedores de fondos deben poder sentirse cómodos con un nivel de riesgo.

Fondo para el fortalecimiento de la capacidad - modalidad de apoyo al desarrollo institucional

La modalidad de apoyo al desarrollo institucional del Fondo para el fortalecimiento de la capacidad atiende a la complejidad que plantean los cambios a muchas Sociedades Nacionales para lograr una mayor sostenibilidad en el plano nacional. En el marco del Fondo se trabaja para seleccionar a las Sociedades Nacionales en las que hay un impulso vigoroso para un cambio significativo, y se les presta apoyo técnico para que elaboren los planes de cambio. El Fondo dispone de unos recursos financieros limitados para invertir en la prueba inicial de los planes de buena calidad, y ofrece apoyo a las Sociedades Nacionales en la búsqueda de posibles patrocinadores de ese tipo de planes.

6.3 Aumento de la influencia de la diplomacia humanitaria de la Sociedad Nacional para las intervenciones institucionales

Una función especial de la Federación Internacional y el CICR es apoyar a las Sociedades Nacionales en sus gestiones ante las autoridades públicas con el fin de mejorar sus entornos operativos. Algunas reuniones como la Conferencia Internacional ofrecen al Movimiento la oportunidad de un diálogo estratégico con los gobiernos, a título individual y colectivo, en torno a temas comunes del desarrollo de las Sociedades Nacionales.

6.4 Cooperación y coordinación

Para una Sociedad Nacional es mucho más fácil coordinar el apoyo si sus asociados respetan sus planes de autodesarrollo, y los respaldan. En este caso, los recursos técnicos y financieros se utilizan con mayor eficacia y las propias Sociedades Nacionales no se ven desbordadas con ofrecimientos de apoyo, bien intencionados, pero imprecisos.

Por el contrario, existe el peligro de que los múltiples agentes que trabajan en diferentes niveles dentro de las Sociedades Nacionales desborden la capacidad de coordinación de la Sociedad Nacional, con el consiguiente riesgo de instaurar una serie de sistemas paralelos dentro de la misma organización, que sería intrínsecamente poco estable en el tiempo, al crear jerarquías de rendición de cuentas confusas y contradictorias.

Estrategia de asistencia en materia de cooperación - Fase II

La Secretaría está elaborando un método para ayudar a las Sociedades Nacionales a forjar asociaciones nacionales e internacionales con un enfoque centrado en el fortalecimiento de servicios sostenibles y capacidades institucionales.

Conclusión

Este Marco para el desarrollo de las Sociedades Nacionales aclara los entendimientos y dinámicas de alto nivel y establece una orientación y un lenguaje común para este trabajo.

El Marco propone un enfoque dentro del Movimiento centrado en todas las Sociedades Nacionales que desarrollan una asistencia nacional diversificada y sostenible como base de su funcionamiento y servicios esenciales, complementado con un apoyo del Movimiento que tenga en cuenta las necesidades de desarrollo a largo plazo de las Sociedades Nacionales cuando la crisis así lo exige.

Para la aplicación del Marco será necesario formular y revisar nuevas políticas, textos e instrumentos, para convertir los principios establecidos en medidas más concretas. El Marco no basta por sí solo para generar estos cambios detallados. Será necesario también reflexionar y negociar dentro del Movimiento la manera en que las actitudes y dinámicas actuales en torno al desarrollo de las Sociedades Nacionales pueden evolucionar para ser más eficaces.

El Marco propone una transición gradual y cuidadosa, distribuida en varios años, hacia una situación en la que todas las Sociedades Nacionales dispongan de fuentes de ingresos suficientemente diversificadas y sostenibles, para asegurar que su integridad e independencia no se vean amenazadas por ningún agente, nacional o internacional. El propósito del Marco no es proponer un cambio radical a corto plazo que, de todos modos, no sería posible llevar a la práctica.

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

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

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 o 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.

**Para más amplia información
sobre esta publicación diríjase a:**

Roger Bracke
(roger.bracke@ifrc.org)

Ian Steed
(ian.steed@ifrc.org)