



Un socorrista en cada comunidad: fomento de una red nacional de voluntarios de la Cruz Roja de Burundi

Estudio de caso

.....

La Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja es la red humanitaria de base voluntaria más grande del mundo que cada año llega a 150 millones de personas por conducto de las 186 Sociedades Nacionales que la integran. Juntos, actuamos antes, durante y después de desastres y emergencias de salud para suplir las necesidades y mejorar la vida de personas vulnerables. Realizamos esa labor sin discriminación alguna por motivos de raza, sexo, nacionalidad, creencia religiosa, clase social u opinión política.

Guiados por la *Estrategia 2020*, nuestro plan de acción colectivo para abordar los grandes retos humanitarios y de desarrollo de la década, nos comprometimos a “salvar vidas y cambiar mentalidades”.

Nuestra fuerza radica en nuestra red de voluntarios y nuestra pericia comunitaria, así como en nuestra independencia y nuestra neutralidad. Obramos por mejorar las normas humanitarias en calidad de asociados en el desarrollo y la intervención en casos de desastre. También persuadimos a los encargados de tomar decisiones de actuar en todo momento velando por los intereses de las personas vulnerables. De esa manera, posibilitamos comunidades sanas y seguras, reducimos vulnerabilidades, reforzamos la resiliencia y fomentamos una cultura de paz en el mundo entero.

.....

© Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, Ginebra, 2012

Pueden realizarse copias de todo o parte de este documento para uso no comercial, siempre que se cite la fuente. La Federación Internacional agradecería ser informada sobre su uso. Las solicitudes de reproducción comercial deben dirigirse a la Secretaría de la Federación Internacional : secretariat@ifrc.org

Photo de cubierta: Cruz Roja de Burundi

Apartado postal 303
CH-1211 Ginebra 19
Suiza
Teléfono: +41 22 730 4222
Fax: +41 22 733 0395
E-mail: secretariat@ifrc.org
www.ifrc.org

Un socorrista en cada comunidad: fomento de una red nacional de voluntarios de la Cruz Roja de Burundi – Estudio de caso

1240100 06/2013 S 100

Síguenos en:



Índice

Introducción	4
1.1 Contenido del estudio de caso	5
1.2 Importancia del estudio de caso	5
1.3 El estudio de caso y el Marco y principios para el fomento del desarrollo de Sociedades Nacionales sólidas (2011)	6
1.4 Elaboración del estudio de caso	7
1.5 Información adicional	7
Antecedentes del estudio de caso	8
2.1 La vulnerabilidad en Burundi	8
2.2 La estructura administrativa nacional y la relación con la estructura de la Cruz Roja de Burundi (2011)	9
2.3 La Cruz Roja de Burundi entre 1994 y 2007	9
Bases para el cambio estratégico en la Sociedad Nacional	11
Aplicación de la estrategia de cambio	14
4.1 Cimientos del cambio: dirigentes con sentido de compromiso	14
4.2 Apoyo técnico e inversión financiera por parte de la Secretaría	14
4.3 Establecimiento de las primeras filiales	15
4.4 Emulación del ejemplo en otras filiales	16
4.5 Establecimiento de estructuras de apoyo	17
4.6 Obstáculos y dificultades	17
Costo del proceso de cambio	19
Panorama de las filiales locales de la Cruz Roja de Burundi y de la estructura de apoyo en junio de 2011	22
6.1 A nivel de las collines	22
6.2 A nivel de las comunas	23
6.3 A nivel de las “filiales” provinciales	23
6.4 A nivel del país	24
Conclusiones	25

1 Introducción

Con el fin de impulsar la aplicación del “Marco y principios para el fomento del desarrollo de Sociedades Nacionales sólidas” que se aprobó en el XVIII periodo de sesiones de la Asamblea General, celebrada en 2011, el Departamento de Formación y Desarrollo Institucional ha emprendido la realización de estudios de casos para recopilar y difundir información sobre:

- el funcionamiento de las Sociedades Nacionales en distintos contextos políticos, económicos y culturales;
- el fortalecimiento de las Sociedades Nacionales, de acuerdo con la definición de una Sociedad Nacional sólida que se brinda en el Marco;
- la utilidad de la ayuda externa en la consolidación de una Sociedad Nacional.

Este tipo de análisis y conocimientos sobre situaciones reales complementa la elaboración de herramientas y genéricos recursos de formación destinados a las Sociedades Nacionales. Se espera que los estudios contribuyan a ampliar y difundir conocimientos en el seno de la Federación Internacional, y que sienten las bases de futuros planes de estudio y formación.

1.1 Contenido del estudio de caso

“Al ver que trabajamos con personas albinas vulnerables, los demás miembros de la comunidad las tratan mejor”

En este estudio de caso se analiza el proceso de cambio en la Cruz Roja de Burundi durante el periodo comprendido entre 2005 y 2010. Este cambio residió esencialmente en la transición de la Sociedad Nacional de una organización sin ninguna presencia ni actividad sostenible a nivel comunitario, a una organización capaz de proporcionar servicios locales sostenibles en el 98 por ciento de las comunidades del país. Al cabo de cuatro años, la Sociedad Nacional pasó de tener unos cuantos voluntarios a contar con más de 300 000 personas que prestan servicio voluntario.

Estas cifras incidieron de manera significativa en la cantidad y en la calidad de los servicios locales proporcionados a las personas vulnerables en Burundi. Además de este aspecto, los voluntarios describieron la movilización de aproximadamente uno de cada treinta habitantes como un aporte a la cultura de paz y de no violencia en las comunidades, muchas de las cuales habían permanecido divididas tras el conflicto que surgiera entre hutus y tutsis durante el decenio de 1990. También existen ejemplos convincentes del positivo efecto de esta movilización en la capacidad de resistencia y recuperación de comunidades muy vulnerables. En suma, la Cruz Roja de Burundi ha transformado su capacidad para atender las necesidades de las personas vulnerables.

Esta base comunitaria de la Sociedad Nacional se constituyó gracias a un proceso planificado de desarrollo institucional en el que se utilizó el método “concebir, probar y emular”, que el Departamento de Formación y Desarrollo Institucional de la Secretaría de la Federación Internacional elaboró en 2002 (y revisó en 2012). Esto propició diversos cambios en la organización y la gestión en otros niveles de la Sociedad Nacional.



En el estudio de caso se resume el contexto general de vulnerabilidad en el que se encontraban tanto Burundi como la Sociedad Nacional antes del proceso de cambio, concediéndose énfasis al fomento de la base comunitaria de la organización y situándose un breve panorama de la estructura que esta tenía en junio de 2011.

1.2 Importancia del estudio de caso

Una Sociedad Nacional sólida es aquella capaz de prestar servicios pertinentes a favor de personas vulnerables en todo el país, a través de una red de filiales compuestas de voluntarios, durante el tiempo que sea necesario¹.

En este estudio de caso se documenta la metamorfosis de una Sociedad Nacional que, en apenas unos años, transformó una situación de extrema debilidad en solidez, según la definición de este término aprobada por la Asamblea General de la Federación Internacional. Se demuestra la manera en la que una Sociedad Nacional puede superar las limitaciones de un entorno crónicamente pobre y proporcionar servicios sencillos de manera sostenible, basados en recursos comunitarios más que en la financiación internacional de programas.

La situación inicial de la Cruz Roja de Burundi, a pesar de ser extrema, corresponde en mayor o menor medida a la de muchas Sociedades Nacionales y sus principales características eran las siguientes:

- falta de servicios sostenibles a nivel comunitario, o servicios sin cobertura ni de alcance nacional;
- falta consiguiente de estructuras comunitarias sostenibles y de movilización de recursos;
- estructura central desproporcionada con respecto a la capacidad de prestación de servicios de los demás niveles de la Sociedad Nacional

¹ Fomento del desarrollo de Sociedades Nacionales sólidas: un empeño conjunto – un marco integrado. Aprobado por la Asamblea General celebrada en 2011.

y cuyas funciones son esencialmente operativas y no de apoyo y coordinación;

- dependencia de los flujos de financiación internacional para la realización de actividades y el mantenimiento de las estructuras existentes;
- idea generalizada entre las comunidades locales de que se trata de una organización no gubernamental externa y no de una organización con arraigo local y obligada a rendir cuentas de su labor.

El estudio de caso también es importante porque este proceso de cambio supuso dejar atrás enfoques tradicionales del desarrollo institucional que habían sido usuales en la Federación Internacional. El principal objetivo de la metodología empleada fue fomentar servicios básicos sostenibles a nivel comunitario para cimentar de forma duradera una Sociedad Nacional antes de reajustar las actividades a nivel de las filiales intermediarias y a nivel nacional, orientándolas al apoyo de las actividades locales. Este enfoque difiere del que se ha adoptado en muchas intervenciones para el desarrollo de las Sociedades Nacionales, donde se concede prioridad al fortalecimiento de la capacidad a los niveles nacional y de las filiales intermediarias, y no al cambio integral de la organización centrado en la prestación de servicios.

El estudio de caso ilustra algunos aspectos del desarrollo de la Sociedad Nacional que pueden ser inspiradores o significativos para otras Sociedades Nacionales, a saber:

- la función decisiva de procesos de dirección y gobierno para propiciar la transformación de una Sociedad Nacional;
- la naturaleza integral de gran parte del desarrollo de las Sociedades Nacionales; en este caso, el fuerte vínculo entre la prestación de servicios locales, la movilización de recursos y el carácter sostenible de la organización, que se refuerzan entre sí;
- el ejemplo concreto de un sistema de voluntarios comunitarios como modelo básico de actividad para una Sociedad Nacional viable;
- las posibilidades que ofrece la gestión de un enfoque dirigido al establecimiento de una base comunitaria sostenible y de los costos asociados;
- la función de las filiales intermediarias y de la oficina central en la coordinación y el apoyo para la prestación de servicios comunitarios sostenibles;
- el tipo de gestión del servicio voluntario que puede existir en un entorno con escasos recursos.

1.3 El estudio de caso y el Marco y principios para el fomento del desarrollo de Sociedades Nacionales sólidas (2011)

En el estudio de caso se ilustra varios aspectos del contenido del Marco² aprobado por la Asamblea General en 2011.

En primer lugar, se pone de manifiesto la afirmación de que toda Sociedad Nacional puede afianzarse, de acuerdo con la definición de solidez de una Sociedad Nacional que figura en el Marco.

Además, el estudio de caso aporta un ejemplo concreto y pedagógico del “primer paso” en el desarrollo de una Sociedad Nacional, a saber “el desarrollo

² Fomento del desarrollo de Sociedades Nacionales sólidas: un empeño conjunto – un marco integrado. Aprobado por la Asamblea General celebrada en 2011.

de servicios sostenibles que puedan prestar los voluntarios de las filiales en todo el país”.

También proporciona ejemplos prácticos de desarrollo institucional en cuanto a la superación de fases decisivas en el proceso de desarrollo interno, en particular la renovación de los órganos de gobierno antes del inicio del proyecto.

El estudio de caso aclara la diferencia entre el desarrollo institucional (por ejemplo los esfuerzos realizados por los dirigentes de una Sociedad Nacional para cambiar lo que ya existe), y el fomento de la capacidad (conocido generalmente como el fortalecimiento de la capacidad). Se observa la correlación entre estos dos procesos durante todo el estudio de caso. Sin embargo, se muestra claramente que, en definitiva, el desarrollo institucional de la Sociedad Nacional sentó los cimientos para el crecimiento y el fortalecimiento eficaces a través de la consolidación de capacidades. Con una mirada retrospectiva cabría observar que el fortalecimiento de la capacidad que se realizó antes de este proceso de desarrollo institucional resultó ineficaz y no logró aportar cambios de esta magnitud y alcance.

Finalmente, el estudio de caso ilustra la fuerza del principio de que “cada Sociedad Nacional es responsable de su desarrollo y crecimiento sostenibles”, y es un buen ejemplo de la “ayuda externa idónea” por la que se aboga en el Marco, a través de apoyo adaptado a las circunstancias de la Sociedad Nacional y bajo la estrecha supervisión y control de sus dirigentes.

“Quien dice hombre blanco, dice dinero” – idea generalizada en Burundi

1.4 Elaboración del estudio de caso

Este estudio de caso emana de la evaluación del proyecto piloto sobre movilización de capacidades locales sostenibles en las filiales de la Cruz Roja de Burundi, que llevaron a cabo cuatro miembros del personal de esa Sociedad Nacional, de la Federación Internacional y de la Cruz Roja Finlandesa, en junio de 2011. El informe de la evaluación está disponible en: <http://www.ifrc.org/docs/Evaluations/Evaluations2011/Africa/978-92-9139-180-6%20Burundi-evaluation-report.pdf>

La Cruz Roja de Burundi aprobó la publicación del estudio de caso.

1.5 Información

Este estudio de caso se ha realizado a solicitud del Departamento de Formación y Desarrollo Institucional de la Secretaría de la Federación Internacional. Para más información, puede dirigirse a:

Jean-Etienne Brodier (coordinador del proyecto piloto de desarrollo institucional en Ginebra): je.brodier@ifrc.org

Ian Steed (autor del estudio de caso): ian.steed@ifrc.org

Un vídeo acerca del proyecto piloto está disponible en YouTube: http://www.youtube.com/watch?v=q_uaqS8QBEE

2 Antecedentes del estudio de caso

2.1 La vulnerabilidad en Burundi

Burundi es un país crónicamente pobre cuyo índice de desarrollo humano es sumamente bajo – ocupa el puesto 166 entre 169 países con datos comparables. La esperanza de vida es de 51,4 años¹, el 81 por ciento de la población vive con 1,25 dólares estadounidenses por día y el PIB per cápita corresponde a 403 dólares estadounidenses². Durante los últimos treinta años, Burundi acusa un progreso en el desarrollo constantemente más lento que el de otros países subsaharianos, conforme a la evaluación del índice de desarrollo humano.

El 90 por ciento de la población de Burundi (8,5 millones de habitantes) se dedica a la agricultura, y en particular a la agricultura de subsistencia. La densidad demográfica del país es una de las más elevadas en África, con 315 personas por kilómetro cuadrado y, pese a los factores ambientales y sanitarios que se explican a continuación, se observa un rápido crecimiento de la población, con la consiguiente agudización de la presión sobre la tierra.

Aunque después de la independencia el país comparte el mismo idioma y la misma cultura, han ocurrido estallidos de violencia étnica entre los grupos hutu y tutsi. La guerra más reciente comenzó en 1993 y provocó aproximadamente 300 000 muertes y el desplazamiento de 1,2 millones de personas (el 16 por ciento de la población)³. Muchas de estas personas huyeron a los países vecinos: Ruanda y Tanzania.

Burundi dispone de atención sanitaria deficiente que se caracteriza por altos índices de morbilidad y de mortalidad, especialmente entre las mujeres embarazadas y los niños menores de cinco años y un índice de mortalidad de 176 por cada mil nacimientos. El paludismo es la principal causa de morbilidad y de mortalidad, y existe una marcada prevalencia de las enfermedades diarreicas, las infecciones respiratorias agudas, la malnutrición y el SIDA.

Los factores ambientales aumentan la vulnerabilidad causada por el crecimiento demográfico en una economía que es principalmente de subsistencia. La deforestación para obtener leña provoca la erosión del suelo y desprendimientos de tierra. Los inestables patrones estacionales de lluvias provocan regularmente sequías en algunas regiones, así como inseguridad alimentaria crónica. Un gran número de habitantes de Burundi depende de la asistencia alimentaria externa⁴.

2.2 La estructura administrativa nacional y la relación con la estructura de la Cruz Roja de Burundi (2011)

Burundi está compuesto por aproximadamente 2 850 *collines* (comunidades), cada una de las cuales tiene entre dos mil y tres mil habitantes. El 98 por ciento de las *collines* dispone de grupos de voluntarios de la Cruz Roja de Burundi integrados por unas 50 a 500 personas. La Sociedad Nacional no estaba representada a este nivel antes de 2007.

1 http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2010_EN_Table1_reprint.pdf

2 <http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/BDI.html>

3 <http://www.bancomundial.org/>

4 Plan estratégico para 2010 – 2013, Cruz Roja de Burundi

Entre 11 y 25 collines forman una **comuna**. Cada una de las 129 comunas del país tiene un comité de la Cruz Roja de Burundi. Antes de 2007, existían comités comunales de la Cruz Roja que llevaban a cabo actividades esporádicas en las inmediaciones.

Una media de ocho comunas forma una **provincia**. La Cruz Roja de Burundi cuenta con 17 filiales provinciales. Los comités provinciales existían antes de 2007.

El país se divide en cinco **regiones**, en cada una de las cuales la Cruz Roja de Burundi tiene un miembro regional que forma parte del comité nacional.

2.3 La Cruz Roja de Burundi entre 1994 y 2007

La Sociedad Nacional, con el apoyo de la Federación Internacional⁵, proporcionó ayuda humanitaria en el norte del país a los refugiados que huían del genocidio en Ruanda, entre 1994 y 1996.

Después tuvo lugar un periodo en el que la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales participantes apoyaron el desarrollo institucional de la Cruz Roja de Burundi y la asistencia humanitaria a las personas desplazadas. Las medidas de fortalecimiento de la capacidad incluyeron esfuerzos para afianzar las asociaciones a nivel nacional, la construcción de oficinas provinciales y la traducción de documentos al kirundi, el idioma vernáculo.

En 2002, el fin de las operaciones de socorro, sumado a la permanente tensión entre los asociados externos y la Sociedad Nacional, determinó la extinción gradual de la Federación Internacional y las Sociedades Nacionales participantes. El constante fracaso a la hora de celebrar una asamblea general de la Sociedad Nacional representaba una de las inquietudes, junto con la falta de confianza de los asociados en la transparencia financiera de la Sociedad Nacional. El resultado fue la pérdida de la mayoría de los puestos de trabajo remunerados y el fracaso de casi todas las actividades relativas a proyectos. Esto provocó un cambio de perspectiva y de reflexión estratégica entre los dirigentes de la Sociedad Nacional, y condujo al nombramiento de un nuevo secretario general.

Las elecciones de órganos de gobierno de la Sociedad Nacional, que tuvieron lugar en 122 de las 129 comunas de Burundi en 2004 y a principios de 2005, marcaron, en retrospectiva, un “punto de inflexión” en el desarrollo de la Sociedad Nacional. La llegada de un nuevo secretario general combinada con la presión externa ejercida por los componentes del Movimiento allanaron el camino para este cambio.

A su vez, esto condujo a la renovación de los órganos del gobierno en 16 de las 17 provincias. En 2005, la Sociedad Nacional celebró su primera asamblea general constituida democráticamente. El proceso no fue fácil pues circulaba la creencia generalizada de que la Sociedad Nacional había dejado de existir una vez interrumpida la ayuda externa. Fue necesario convencer incluso a los altos funcionarios directivos de la necesidad de mantener la Sociedad Nacional y sus actividades con o sin financiación de los asociados.

Cuando tuvo lugar la asamblea general, la oficina central contaba con cuatro funcionarios remunerados, incluido el secretario general, y no existía ningún miembro del personal en las filiales provinciales. Tras la asamblea general comenzó un proceso de sensibilización dirigido a los voluntarios de las

⁵ <http://www.ifrc.org/docs/appeals/annual03/010103.pdf> International Federation annual appeal for Burundi 2003-2004 (Appeal no. 01.01/2003)

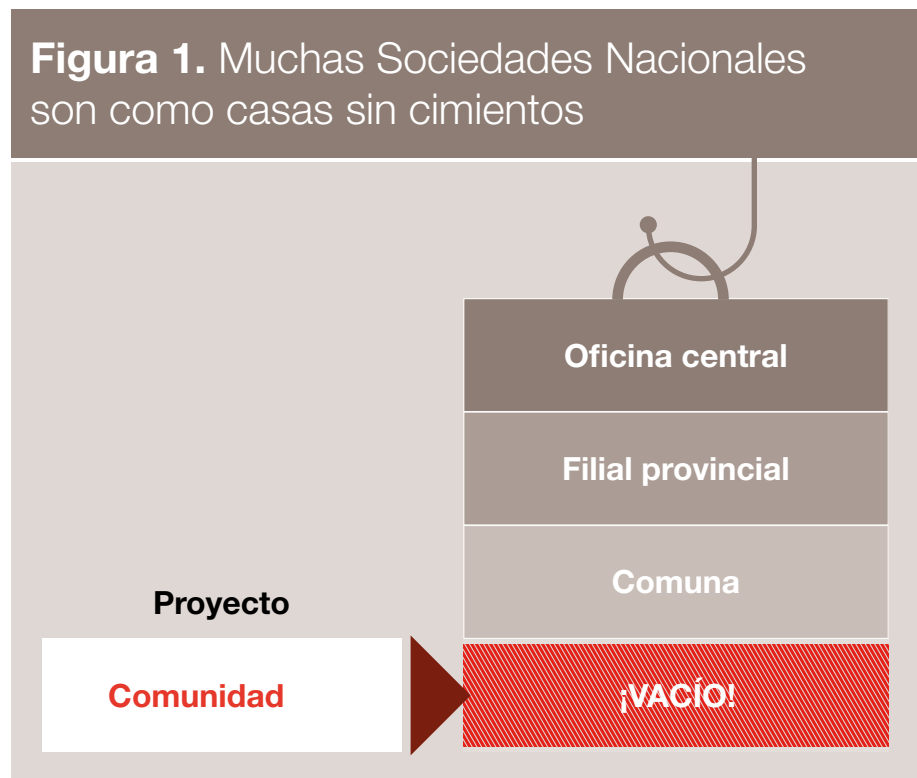
comunidades y de órganos de gobierno, así como a los asociados externos nacionales, acerca de la historia, la función y la aspiración de la Sociedad Nacional de seguir adelante con su labor, independientemente de la financiación que pudieran o no aportar los donantes.

La confianza del Movimiento en la Sociedad Nacional aumentó⁶, y ese factor permitió la elaboración de un plan estratégico para el bienio 2007-2009 basado en la consulta con los órganos de gobierno provinciales. Esto anticipó la ampliación de la Sociedad Nacional, antes ausente a nivel comunitario, que cobró arraigo en cada una de las casi tres mil collines que forman el nivel base de la administración nacional en Burundi. El secretario general consideró que cada comunidad debía tener socorristas formados.

2.4 La capacidad de prestación de servicios de la Cruz Roja de Burundi en 2005

En 2005 la Cruz Roja de Burundi no existía a nivel comunitario, y los comités de las comunas apenas la representaban de manera esporádica: una comuna suele abarcar entre 11 y 25 comunidades y a una población de unas 30 000 y 60 000 personas. Los comités de las comunas solían movilizar fondos localmente y realizar actividades en las zonas aldeanas, pero carecían de los recursos humanos y financieros necesarios para llevar a cabo actividades de mayor envergadura.

La Cruz Roja de Burundi dependía casi por completo de la financiación de donantes internacionales para la realización de actividades y el mantenimiento de sus empleados remunerados. La figura 1 ilustra esa situación.



⁶ Seis Sociedades Nacionales asociadas participaron en la reunión de asociados que tuvo lugar en octubre de 2007.

Bases para el cambio estratégico en la Sociedad Nacional

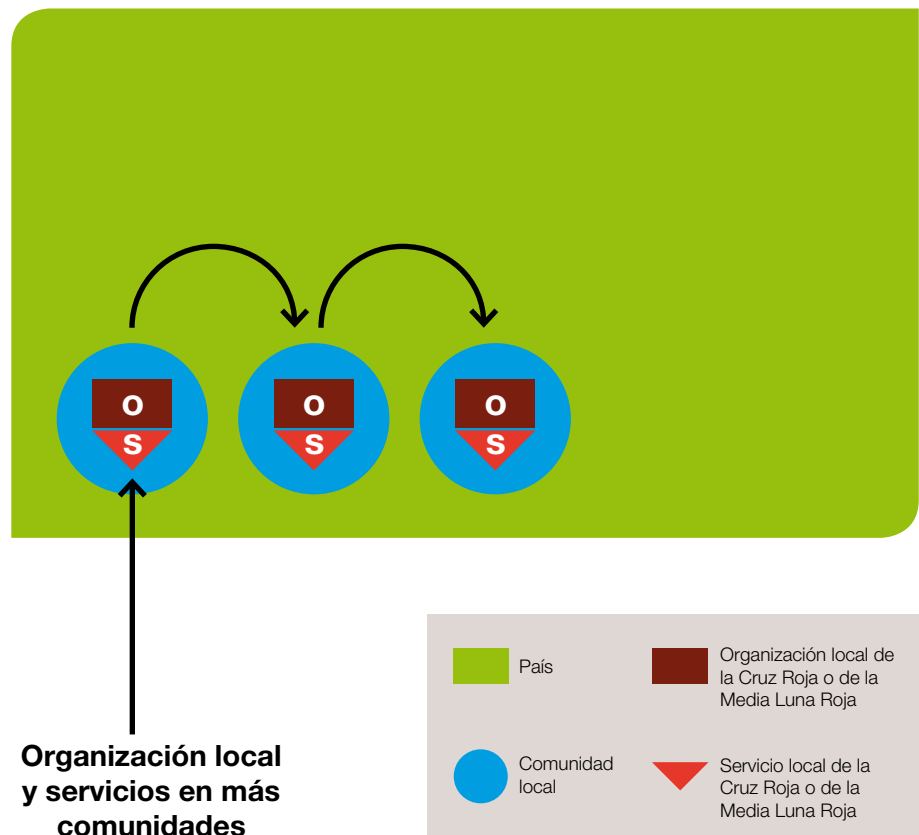
El método “concebir, probar y emular”, elaborado por el Departamento de Formación y Desarrollo Institucional de la Secretaría de la Federación Internacional, representa la base del proceso de cambio de la Cruz Roja de Burundi. En este método se considera que para cimentar el desarrollo y el reajuste de otras estructuras de la Sociedad Nacional, es necesario afianzarla a nivel comunitario en primer lugar.

El principio consiste en que una Sociedad Nacional debería centrarse en concebir y probar el funcionamiento de una filial sostenible en una comunidad (figura 2), antes de mejorar y reproducir ese modelo en otras comunidades (figura 3). Con el fin de permitir este proceso, se debería financiar inversiones para sufragar los costos operativos del establecimiento de filiales locales. Con esas inversiones no se deberá financiar las actividades locales ni las estructuras permanentes de la organización, que se deberán financiar con recursos de las comunidades.

Figura 2.



Figura 3.



La filial se compone de un servicio sencillo que se puede llevar a cabo con los recursos disponibles en la comunidad, y de una estructura orgánica básica que permite a los voluntarios adquirir un “sentido de apropiación” de la organización, adoptar decisiones, obtener recursos locales y mantener relaciones con las demás estructuras de la Sociedad Nacional.

La elección de las primeras comunidades reviste vital importancia pues deberían ser lugares donde el establecimiento de una filial sostenible tenga la mayor probabilidad de éxito. Esto dependerá tanto de las adecuadas condiciones a nivel comunitario como del grado de adhesión y dedicación de los dirigentes de las filiales. Si el proceso funciona con éxito en esas comunidades, otras seguirán el ejemplo y, al final, incluso aquellas comunidades que al inicio tenían pocas probabilidades favorables, constituirán filiales.

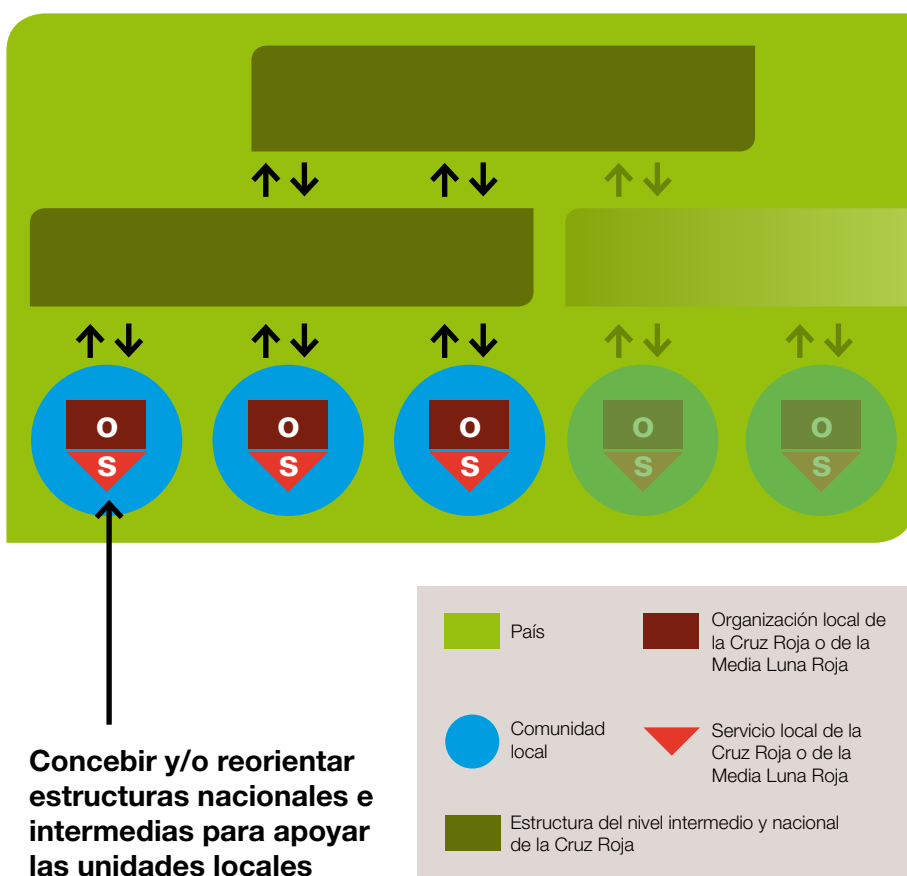
La sostenibilidad es posible si el servicio de la filial es importante pero lo suficientemente sencillo como para que la comunidad pueda respaldar tanto la prestación de ese servicio como la estructura de la organización, a través de los dirigentes, del tiempo de los voluntarios y de las donaciones. Las filiales no deben depender del apoyo de la oficina central de la Sociedad Nacional ya que sería poco probable que ésta disponga de los recursos necesarios para apoyar a miles de filiales individuales.

En cuanto al proceso de desarrollo, es importante que el establecimiento de cada filial suponga el menor costo posible para la Sociedad Nacional, de manera que con el transcurso del tiempo esta pueda permitirse establecer

miles de filiales. Aunque la formación de las primeras filiales requiere recursos significativos, los conocimientos que se adquiere gracias a esas experiencias permiten ampliar el alcance del proyecto al menor costo posible y con la óptima probabilidad de éxito.

Una vez que se alcance una masa crítica de filiales en una zona, se puede establecer una estructura de apoyo, o adaptarla a partir de las estructuras ya existentes de forma que satisfaga las necesidades mínimas de coordinación y de apoyo con respecto a las unidades locales (figura 4). Nuevamente, el proceso consiste en probar un modelo en un sitio y adaptarlo sistemáticamente a las condiciones en otros lugares.

Figura 4.



La documentación y el aprendizaje sistemáticos durante todo el proceso son esenciales. El eventual fracaso de una de las filiales no debe ser óbice para la aplicación del método en otro lugar. Lo importante es que se analice las razones del fracaso y que se aplique los conocimientos adquiridos en el establecimiento de la siguiente filial. En el proyecto apenas se invierte tiempo (y recursos correspondientes a viaje y alojamiento) en cada unidad, de manera que el fracaso en una filial no conlleva elevados gastos.

Una vez que el proyecto se ha establecido firmemente en una filial, el método y los conocimientos adquiridos se podrán aplicar en otras filiales en función de la capacidad y de los recursos financieros de la Sociedad Nacional.

4 Aplicación de la estrategia de cambio

4.1 Cimientos del cambio: dirigentes con sentido de compromiso

En el plan estratégico nacional para el año 2007 se estipuló la aspiración de establecer filiales comunitarias en todo el país, y que cada una de ellas dispusiera de un socorrista. Se trataba de una ambición legítima de la Sociedad Nacional ya que emanaba del proceso de renovación de los órganos del gobierno, que culminó con la celebración de la asamblea general en 2005.

4.2 Apoyo técnico e inversión financiera por parte de la Secretaría

La Secretaría apoyó el proceso de cambio mediante asignación de recursos del Fondo de Fortalecimiento de la Capacidad y la formación destinada a las personas que dirigirían el proceso de cambio en la Sociedad Nacional, en particular el secretario general, el coordinador nacional de desarrollo institucional, y los dos coordinadores de las filiales provinciales.

La formación de esos miembros del personal se centró en la lógica de la movilización sostenible de la comunidad, y en el cambio que esto suponía respecto a los enfoques para proveer servicios en el contexto de proyectos. En la formación se abordó diversos medios tradicionales de asistencia mutua y de ayuda comunitaria interna, así como la relación de estas técnicas con las actividades de la Cruz Roja. También se explicó el método antes descrito para el establecimiento y la multiplicación de filiales.

La financiación (100 000 francos suizos anuales durante tres años) que proporcionó la Secretaría bastó para dar comienzo al proceso de cambio. El Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) y la Cruz Roja Noruega aportaron contribuciones adicionales muy significativas, así como también lo hicieron en menor medida otras Sociedades Nacionales participantes. Aunque no todos estos fondos estaban destinados al desarrollo institucional, se dispuso de la suficiente flexibilidad en la financiación de programas para usarlos en el desarrollo sostenible de las estructuras de la Sociedad Nacional así como para apoyar los objetivos de programas.

4.3 Establecimiento de las primeras filiales

Se seleccionó dos filiales provinciales para emprender el proyecto piloto. Un factor para la elección de estas filiales debía ser la calidad de los dirigentes locales y, otro, la falta de servicios de socorro prestados por la Sociedad Nacional a esas provincias. Se temía que resultara muy difícil convencer a

las comunidades para que se organizaran solas y sin remuneración en zonas donde se asociaba a la Sociedad Nacional con el pago a los voluntarios.

En una comunidad de la provincia de Karuzi y en otra de la provincia de Ruyigi, un pequeño grupo formado por el coordinador nacional del proyecto y el secretario de la filial llevó a cabo reuniones comunitarias y charlas informales. Las conversaciones se centraron en las necesidades de las personas vulnerables en esas comunidades, y en la modalidad usual de ayuda mutua entre los habitantes locales hasta antes del conflicto étnico del decenio de 1990, de acuerdo con el concepto tradicional de ikibiri. Ikibiri significa “servicio colectivo a favor de una persona necesitada”. Así, se concedió especial atención a los relatos de las personas mayores que podían recordar esa época.

Las conversaciones iniciales fueron difíciles: aunque no se conocía muy bien la labor de la Cruz Roja en esas zonas, se suponía que se trataba de otra organización no gubernamental cuyo objetivo consistía en hacer donaciones o contratar personal para la realización de actividades en la comunidad. Con el fin de aclarar esa primera impresión, los colaboradores del proyecto explicaron los principios fundamentales y las similitudes existentes entre estos y el concepto de ikibiri. Fueron necesarias dos semanas de conversaciones en una comunidad hasta lograr que un número suficiente de personas acordara trabajar juntas y formar una filial de la Cruz Roja. Se celebraron las elecciones de miembros del comité integrado por los principales dirigentes de la filial.

Se seleccionó los servicios iniciales y se determinó los grupos de personas más vulnerables en la comunidad, a la luz del principio fundamental de Humanidad, con la obvia gran dificultad en comunidades en las que casi todas las personas son vulnerables de una u otra manera. Se llevó a cabo actividades de naturaleza agraria (arar un campo, construir una casa o reparar el techo de la vivienda de una persona mayor o discapacitada) en las que se utilizó habilidades y herramientas ya existentes. La idea residía en que mediante el esfuerzo de muchas personas en actividades sencillas una vez por semana, se lograría resultados tangibles que, a su vez, favorecerían el aporte de recursos de la comunidad.

A pesar de que conforme al método “concebir, probar y emular” sería aceptable el fracaso de uno o de los dos proyectos iniciales siempre y cuando las enseñanzas extraídas contribuyesen a futuros intentos, en la práctica se consideró muy difícil volver a empezar en otras zonas si los intentos iniciales fracasaban.

“No tenemos mucho para donar a las personas vulnerables, excepto nuestra fuerza... así que labraremos los campos y construiremos casas...”

La solidaridad y la iniciativa local

En 2008, las filiales de la provincia de Makamba emprendieron una colecta de alimentos de puerta en puerta para prestar ayuda ante la hambruna que sufría la provincia vecina. Recolectaron trescientas toneladas de alimentos en tres días: una contribución “de peso” teniendo en cuenta el nivel general de pobreza, incluso en las zonas que no se vieron afectadas por la carestía. Después, otras provincias siguieron el ejemplo, lo que se tradujo en una significativa contribución de los habitantes de las zonas rurales de Burundi para mitigar la situación de hambre generalizada a través de la Sociedad Nacional, además del apoyo externo.

4.4 Emulación del ejemplo en otras filiales

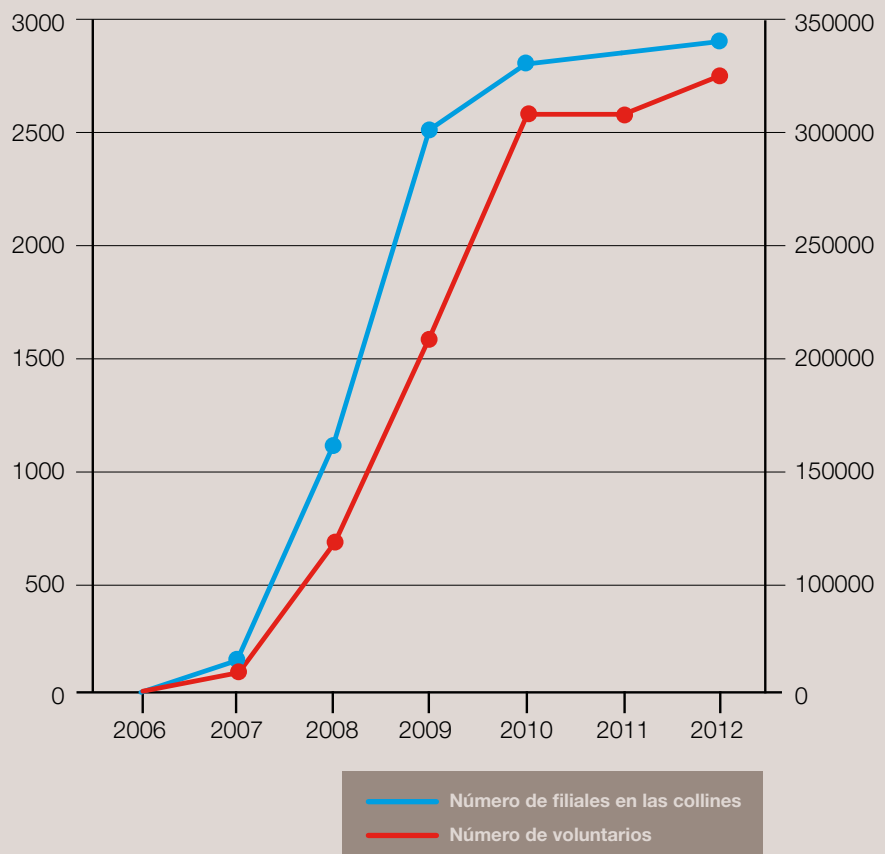
La emulación se llevó a cabo de dos maneras diferentes. La Sociedad Nacional, a través de equipos de proyecto, dirigió un proceso planificado para difundir la idea y el modelo en otras comunidades. Al mismo tiempo, con el desplazamiento de las personas de una comunidad a otra, la emulación tuvo lugar de manera espontánea. Al ver lo que sucedía en otras comunidades, convencían

a las suyas para que colaboraran con la Sociedad Nacional y apoyaran el establecimiento de filiales locales.

En el año 2007, se tomó la decisión de ampliar el proyecto a todo el país, y se grabó un documental acerca de la experiencia piloto en las primeras dos provincias. En diciembre de 2007, se mostró este documental a los secretarios de las filiales provinciales. Mediante este proceso, en 2008 y 2009 se logró reproducir el éxito inicial en todo el país. En el cuadro que figura a continuación se aprecia el ritmo de expansión de la Cruz Roja de Burundi durante ese periodo.

Año	Número de filiales en las collines	Número de voluntarios
2006	0	
2007	142	9 689
2008	1 100	77 545
2009	2 507	185 798
2010	2 800	300 000
2011	2 850	300 000
2012 (mitad de año)	2 900	320 000 (70 000jóvenes)

El crecimiento de la Sociedad de la Cruz Roja de Burundi, 2006-2012



4.5 Establecimiento de estructuras de apoyo

Al mismo tiempo que se establecían nuevas filiales, las filiales ya existentes necesitaban formación y motivación continuas. Habida cuenta de los escasos recursos de la Sociedad Nacional, era sumamente importante que las filiales locales se apoyaran entre sí y, con ese fin, se organizaron con regularidad reuniones entre los miembros del comité de las filiales locales a nivel comunal. Las reuniones a ese nivel permitieron exponer problemas, animaron el intercambio de información acerca de soluciones, y alentaron una competencia sana para propagar ideas nuevas e innovadoras. El costo del transporte de los miembros de comités para que asistieran a esas reuniones fue un elemento restrictivo ya que debían ser sufragados a nivel local.

4.6 Obstáculos y dificultades

En general, tras el establecimiento de las primeras filiales, el proyecto avanzó rápidamente, incluso a veces a un ritmo demasiado acelerado para la capacidad de la Sociedad Nacional. Para que la expansión del proyecto tuviese éxito, se necesitaba garantizar la calidad del proceso una vez que el establecimiento de nuevas filiales ya no consistía en organizar a unas cuantas personas sino a numerosos grupos en todo el país, de forma que todas las filiales siguiesen un mismo rumbo. Una manera de lograrlo consistió en velar por la consecuente aplicación del criterio de servicios, sencillos pero importantes para las comunidades; otra fue organizar reuniones mensuales de los dirigentes de las filiales locales y los secretarios de las filiales provinciales para asegurarse de que todas fueran por buen camino.

Los errores aleccionadores

Durante las fases iniciales del proyecto, un asociado externo quiso apoyar a un grupo local con la construcción de casas para los refugiados que regresaban de Tanzania, decidiéndose que las viviendas debían tener techos de metal. Sin embargo, esta decisión provocó que los voluntarios dejaran de considerar a los refugiados que regresaban como personas vulnerables, ya que los techos de metal son un símbolo de elevada condición social. El análisis de éste y de otros ejemplos optimizó prácticas para que la financiación externa apoye y reafirme los esfuerzos de los grupos locales y no compita con ellos.

Un aspecto muy importante era la adecuada formación de los miembros de las filiales locales para que éstas funcionasen con eficacia dentro del marco de los valores de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. Se inició la formación sistemática en gestión de los dirigentes de las filiales apenas en 2011, para atender a las necesidades comunicadas por los voluntarios. Hasta entonces, se proporcionaba apoyo a través de reuniones de jefes de grupos, y de preparación y apoyo personales en casos particulares. Por ejemplo, un tema de especial preocupación residía en que la falta de experiencia con la rendición de cuentas colectivas pudiera provocar conflictos y perjudicar la reputación de la Sociedad Nacional conforme las filiales locales empezaran a generar sus propios recursos financieros. En estos casos, la Sociedad Nacional se apoyó, entre otros, en el principio fundamental de Unidad para animar a los miembros de las filiales a que trabajaran manera mancomunada y transparente.

La Sociedad Nacional enfrentó dos problemas específicos relacionados con proyectos realizados en su seno pero financiados externamente, y sus repercusiones en las filiales comunitarias.

En uno de los casos, en un proyecto gestionado por la oficina central se pagaba a las personas para que construyeran casas. Ante esta situación, los voluntarios de la filial local, que habían construido casas como parte de su servicio semanal, cesaron su colaboración pues les resultaba incomprensible que debieran trabajar gratis cuando otras personas recibían una remuneración por realizar la misma tarea.

Otro problema surgió cuando se impusieron conceptos externos de vulnerabilidad en una filial local. En este caso, un asociado externo quiso apoyar a un grupo local en la construcción de viviendas para refugiados que regresaban de Tanzania. Se decidió que las casas tuvieran tejados de metal – considerados localmente un símbolo de holgada condición social y un material que, sin duda, no se podían permitir la mayoría de los voluntarios. A raíz de esta decisión, los voluntarios dejaron de ver a los refugiados como personas vulnerables, cuando en realidad estos necesitaban muchos más servicios.

Gracias a estas y a otras experiencias la Sociedad Nacional mejoró las prácticas internas, por ejemplo para eliminar la competencia perjudicial dentro de la organización y para establecer directrices que rijan la ejecución de proyectos financiados externamente de forma que se fortalezca a las filiales comunitarias.

Otra dificultad residió en las diferencias en las estructuras comunitarias de Burundi. Gracias a la unidad lingüística y cultural del país, el modelo concebido para una filial comunitaria rural se pudo aplicar con éxito casi en todo lugar, incluso en las ciudades, ya que suelen tener una dinámica y una estabilidad similares a las de las zonas rurales. La excepción fue el centro de la ciudad de Bujumbura (la capital), donde los primeros intentos para organizar a los voluntarios no portaron frutos. Es posible que el fracaso inicial en el centro de Bujumbura se deba a la presencia de una mayor proporción de habitantes con mejor educación que no estaban interesados en el tipo de servicio voluntario propuesto (pero que podrían colaborar en labores que requieren mayor cualificación), además de que la comunidad es menos estable y está menos definida en esa zona de la ciudad.

A principios del año 2012, se elaboró un nuevo modelo de filial de voluntarios para las zonas urbanas céntricas que se ha utilizado ya en siete de las trece comunas. El nuevo modelo va dirigido a jóvenes que trabajan en grupos con funciones específicas y puntuales en vez de realizar actividades semanales.

El peligro de la competencia con las filiales locales

Uno de los peligros consistía en que los proyectos internacionales podrían competir con las filiales de las collines, por ejemplo, mediante la remuneración de miembros de la comunidad para que realicen actividades. En una ocasión, las filiales de las collines cesaron su actividad por este motivo. Los voluntarios consideraron que si ese trabajo recibía ayuda económica externa, también debían recibir una retribución y, por consiguiente, se sintieron abandonados y desmotivados. A raíz de ello, la Sociedad Nacional estableció orientaciones y procedimientos internos para los asociados, con el fin de que las actividades financiadas con recursos internacionales se ejecuten a través de las unidades locales para reforzarlas en lugar de socavarlas.

Costo del proceso de cambio

5

La Secretaría realizó una inversión inicial de 100 000 francos suizos anuales durante tres años que permitió emprender el proceso de cambio y establecer y reproducir un modelo de filial local de base al mismo tiempo que se proporcionaba apoyo para consolidar la infraestructura en las dos filiales provinciales y a nivel nacional. Esta inversión no bastó para cubrir los gastos de ampliación del proyecto para abarcar a las más de quince filiales provinciales.

El presupuesto desglosado correspondiente a 2009 refleja el destino de los fondos que proporcionó la Secretaría. En esa etapa del proceso (el segundo año), los voluntarios recibieron formación para establecer y dirigir nuevas filiales, mientras se desplegó en paralelo esfuerzos para consolidar el sistema en todos los niveles, incluidos los miembros de las comunidades, los dirigentes y el personal de la Sociedad Nacional. Las partidas genéricas se podrían resumir en remuneración del personal del proyecto, costos de viaje y alojamiento y formación y garantía de la calidad a todos los niveles.

Proyecto y objetivos del programa	Presupuesto en CHF
Organización de 3 cursillos de formación de formadores sobre sistemas de coordinación y apoyo a las filiales locales.	2 695
Organización de 22 cursillos de formación para grupos de voluntarios comunitarios sobre el establecimiento de filiales locales y secciones de la juventud.	6 226
Organización de 30 cursillos de formación para grupos de voluntarios comunitarios sobre sistemas de coordinación y apoyo a las filiales locales.	6 752
Organización de un cursillo de repaso sobre el establecimiento de filiales locales en la región central.	898
Organización de un seminario práctico sobre el establecimiento de secciones de la juventud en la región oriental.	1 968
Formación de 3 808 dirigentes de 272 filiales locales (7 miembros por filial local) sobre liderazgo y recaudación de fondos.	2 516
Elaboración de una guía metodológica sobre la supervisión y la evaluación de filiales locales y divulgación en tres filiales.	2 246
Organización de 2 visitas de intercambio interregionales para voluntarios.	1 330
Organización de 4 visitas de intercambio entre filiales para voluntarios.	1 797
Organización de visitas de intercambio entre filiales locales para voluntarios.	8 356
Objetivo específico 2	
Adecuada supervisión de los voluntarios para una mejor coordinación en la prestación de servicios para las personas más vulnerables	

Proyecto y objetivos del programa	Presupuesto en CHF
Organización de un retiro para el personal profesional.	4 043
Organización de un retiro para los representantes de órganos de gobierno de las filiales.	4 942
Producción de material promocional (1 000 banderas y paraguas de la Cruz Roja).	2 965
Costos administrativos del Departamento y de las filiales	
Combustible para los vehículos utilizados en la coordinación regional.	4 492
Combustible para las motos utilizadas en las filiales.	2 695
Material informático (cartuchos de impresoras, tarjetas de memoria, etc.)	1 797
Material de oficina.	719
Gastos de comunicación	898
SUBTOTAL	57 336
Costos administrativos (10%)	5 734
Salarios del personal (2 a nivel nacional, 2 a nivel provincial, 4 personas asignadas al proyecto a nivel provincial)	36 961
TOTAL	100 030

Sin embargo, este cuadro brinda apenas un panorama parcial.

La financiación inicial consistió en una inversión destinada a producir resultados positivos cuanto antes a nivel local y a establecer el sistema de apoyo necesario para preservarlos. Una vez completada esta etapa, sin embargo, se necesitaba un flujo mucho mayor y más previsible de recursos para mantener la estructura de apoyo a las filiales locales. Esta suma representa el costo operativo corriente de la estructura de apoyo de la Sociedad Nacional.

En el caso de la Cruz Roja de Burundi, el funcionamiento permanente de la estructura de apoyo requería la contratación de personal en las filiales provinciales, con costos de oficinas y viajes correspondientes, así como la ampliación de la oficina central para permitir la gestión, por ejemplo, de sistemas nacionales de información y de comunicación interna. Se necesitaba elaborar y aplicar estrategias de movilización de recursos y de comunicación externa con la consiguiente dotación de personal para hacerlo.

A continuación figuran las diferentes fuentes que permitieron sufragar estos costos adicionales.

- Programas financiados por donantes para contribuir al pago de costos operativos generales. El reconocido acceso de la Cruz Roja de Burundi a prácticamente todos los hogares de una comunidad representa una atractiva característica para ciertos donantes nuevos como el Programa Mundial de Alimentos.
- Financiación de donantes destinada al desarrollo institucional.
- Donaciones en especie (por ejemplo, terrenos) como fuente de generación de ingresos, y configuración de otras estrategias para generar ingresos.
- Reducción de gastos mediante el recurso a destrezas y a la energía de los voluntarios; por ejemplo, con la construcción de varias oficinas de filiales provinciales.
- Establecimiento de un sistema de miembros que incentiva a cada nivel de la organización la adhesión de nuevos miembros con la división transparente de las cuotas de miembros.

“¡Los habitantes de Burundi también pueden ser donantes!”

No obstante el progreso alcanzado en la consolidación de un conjunto adecuadamente gestionado de fuentes sostenibles de recursos para apoyar la labor de la Sociedad Nacional, cabe reconocer que se trata de un proceso a largo plazo que aún se debe sintonizar con el rápido ritmo de expansión de la Cruz Roja de Burundi.

Panorama de las filiales locales de la Cruz Roja de Burundi y de la estructura de apoyo en junio de 2011

6.1 A nivel de las collines

La colline actúa como una interfaz entre la Sociedad Nacional y la comunidad. Aquí se movilizan los recursos humanos, financieros y en especie para atender a las necesidades de las personas vulnerables.

La Sociedad Nacional está presente en el 98 por ciento del país a nivel de las collines, con un total de 2 850 filiales. Un comité dirige cada una de las filiales, identifica a las personas vulnerables, promueve la adhesión de los voluntarios y asume tanto la gestión de estos como de otros recursos para prestar servicios a quienes más los necesitan.

Una filial suele contar con al menos 50 voluntarios (algunos de los cuales pagan una cuota de miembro oficial de 0,40 dólares estadounidenses). Normalmente estos grupos de voluntarios están integrados por jóvenes y personas mayores tanto hutus como tutsis, así como por refugiados que han regresado y por personas identificadas como “las más vulnerables”.

“Un vecino es la persona más apropiada para ayudarte. Sabe cuándo estás enfermo y lo que necesitas”

Los servicios habituales incluyen la construcción de casas, la reparación de techos, la preparación de terrenos agrícolas, el transporte de personas enfermas a los centros de salud locales, el pago de atención médica, y la provisión de alimentos y de otros artículos a las personas vulnerables. Para realizar todas estas actividades se utilizan recursos locales proporcionados por la filial. Normalmente, un grupo se reúne una vez por semana a lo sumo durante tres horas para realizar la actividad elegida. En las collines donde existe un gran número de voluntarios, se forman varios grupos que trabajan en distintos lugares.

En la mayoría de las filiales, las actividades generadoras de ingresos proporcionan fondos para ayudar a las personas vulnerables, pero también para apoyar a los miembros del grupo de la Cruz Roja de Burundi. Por ejemplo, los miembros pueden aunar fondos para comprar cabras. Las cabras se pueden emplear para abonar el campo de una persona mayor y al mismo tiempo, los miembros del grupo se las pueden prestar los unos a los otros con el mismo fin. Después de venderlas, una parte del dinero obtenido se ahorra para ayudar a las personas vulnerables, otra parte se puede reinvertir, y el dinero sobrante podría ser una renta de la inversión inicial de los miembros. La noción de autoayuda es un factor sumamente importante en la pertenencia a los grupos de voluntarios y ello explica el marcado crecimiento de los grupos más dinámicos: la labor voluntaria redundando tanto en beneficio personal como colectivo.

Una característica de la movilización de recursos a nivel local es que las autoridades suelen apoyar a las filiales con la donación de tierras que estas utilizan para generar fondos. En contrapartida, las filiales a menudo encabezan las jornadas de trabajo comunal que organizan las autoridades locales, ya que los

miembros de la comunidad ajenos a la Cruz Roja se mostrarán más proclives a participar si observan que lo hace la filial local.

Además de proporcionar servicios, los voluntarios suelen reunirse después del trabajo. Por ejemplo, pueden recibir información acerca de los principios fundamentales, junto con mensajes sencillos sobre la salud. De este modo se logra difundir información a un gran número de personas a través de las filiales locales.

En cada colline se elabora un informe mensual en el que constan datos básicos, a saber número de voluntarios, número de personas vulnerables a quienes se ha prestado ayuda, número de casas construidas, etc. Estos informes, que se presentan a nivel comunal, son remitidos por un 80 por ciento de las filiales. Sitúan un panorama del funcionamiento de la filial y de las repercusiones de la labor de la Sociedad Nacional. Los informes se recopilan en cada nivel de la organización.

La captación de nuevos asociados

El Programa Mundial de Alimentos consideró que la red de filiales locales era una ventaja importante, ya que estas disponían de conocimiento y aceptación local, y estaban capacitadas para identificar a las personas más vulnerables en la comunidad. En particular, el Programa consideró que esta red era más eficaz en la distribución de alimentos que las organizaciones no gubernamentales que no estaban presentes en las comunidades ni gozaban de la aceptación de estas.

6.2 A nivel de las comunas

Una comuna (que puede abarcar entre 11 y 25 filiales de collines) dispone de un comité de siete voluntarios, responsables de la formación y de la coordinación de las filiales locales de las collines. Un cuerpo electoral formado por un representante de comité de la filial de cada colline y los miembros del comité comunal saliente elige a los integrantes de un nuevo comité comunal.

Cada seis meses, el comité comunal organiza una reunión con todas las collines para valorar las actividades realizadas y prever planes para el futuro. Esta estructura promueve el diálogo entre los representantes de las collines, de manera que surgen nuevas ideas y un cierto nivel de competencia. Al igual que a nivel de la colline, las autoridades locales suelen donar a las filiales terrenos o el uso de lugares de reunión para apoyar a la Sociedad Nacional aunque carezcan de recursos financieros para hacerlo.

6.3 A nivel de las “filiales” provinciales

Incumbe a la filial provincial la coordinación, la supervisión y el registro de todas las actividades que se llevan a cabo en una provincia, que se compone en promedio de siete comunas y 160 collines. Cada filial provincial tiene un secretario y un contable asalariados, aunque algunas filiales pueden disponer de más personal para apoyar proyectos financiados externamente. Se suele sufragar puestos de trabajo esenciales a través de proyectos financiados externamente y las personas concernidas no necesariamente trabajarán en

la oficina de una determinada filial si el proyecto que financia el puesto de trabajo está localizado en otro lugar.

Hoy en día cada filial provincial dispone de instalaciones propias ya sea construidas con el apoyo de Sociedades Nacionales participantes, o gracias a donaciones de terrenos y al esfuerzo de los voluntarios, lo que refleja las buenas relaciones existentes a nivel local. Sin embargo, no todas las filiales provinciales disponen de acceso a internet o de electricidad.

Algunos miembros del comité de la filial provincial tienen responsabilidades técnicas (por ejemplo, la gestión de desastres), y asumen la comunicación con los coordinadores a nivel comunal y local. De esta manera se alivia el trabajo del secretario de la filial provincial en lo que atañe a la comunicación y la elaboración de informes corrientes. No obstante, existen graves limitaciones en cuanto al tiempo que pueden dedicar los voluntarios a estas actividades.

6.4 A nivel del país

Unas 60 personas (de un total de más o menos 200 colaboradores) trabajan en la oficina central y proporcionan servicios técnicos y de apoyo a las filiales. La función del Departamento de Formación y Desarrollo Institucional resulta interesante en este modelo, ya que actúa como custodio de los intereses de las filiales de las collines y vela por que todas las actividades de la oficina central estén estructuradas de forma que se puedan realizar a nivel local, y supervisa, además, la evolución de la estructura de apoyo.

Conclusiones



La experiencia de Burundi representa una valiosa oportunidad para comprender la dinámica de significativos cambios institucionales en un entorno de escasos recursos. Refleja que la prestación de servicios a nivel comunitario, dirigida y abastecida desde el interior, puede impulsar transformaciones en todos y cada uno de los aspectos relativos a la estructura y a la gestión de una Sociedad Nacional.

Durante los 4 o 5 años que duró el proceso, el modelo de actividad de la Sociedad Nacional ha pasado de una organización que recibía financiación por parte de donantes y la empleaba para actividades basadas en proyectos, a una organización centrada en la movilización de las comunidades para prestar servicios comunitarios sostenibles. Esta capacidad de prestación de servicios atrae apoyo financiero por parte de otros asociados.

Este cambio ha incidido de manera superlativa en el aumento de la capacidad de la Cruz Roja de Burundi para atender a las necesidades de las personas vulnerables. Los servicios son sostenibles a nivel comunitario porque a los habitantes locales les interesa que se mantengan, y no necesitan recursos externos para ello.

Diversos factores internos de la Cruz Roja de Burundi y externos a esta sustentaron el cambio y viabilizaron el éxito de estos esfuerzos. A continuación figuran algunos de los principales factores.

- La alta calidad de los dirigentes y de los responsables de la gestión de la Sociedad Nacional permitió establecer una perspectiva ajustada a la realidad y emplear los escasos recursos disponibles para plasmarla en actividades concretas.
- Burundi adolece de necesidades ingentes y crónicas. Los servicios nacionales y la ayuda internacional tan sólo pueden satisfacer apenas una mínima fracción de esas necesidades, por lo que el potencial de la movilización comunitaria es enorme. Con visionaria estrategia, en la Sociedad Nacional se reconoció y se aprovechó ese potencial y, al hacerlo, se dotó de capacidades singulares al país, que muy difícilmente podrá imitar la competencia.
- Por último, el carácter geográfica y culturalmente homogéneo de Burundi lo convierte en un país apropiado para el método empleado: una vez aplicado el modelo de base, se pudo establecer nuevas filiales en todo el país con gran rapidez, a excepción del centro de la ciudad de Bujumbura cuya dinámica es muy diferente.

Aunque este estudio de caso se centra en el desarrollo de una innovadora estructura comunitaria sostenible que permite a la Sociedad Nacional proporcionar servicios a las personas vulnerables de una manera duradera y a nivel nacional, ha conllevado varios cambios institucionales a los que apenas se ha aludido en este documento, y que merecen ser estudiados con más

profundidad en el futuro. Todos los niveles de la Sociedad Nacional experimentan cambios de envergadura, y es probable que esta metamorfosis continúe mientras la Sociedad Nacional acuse este rápido ritmo de crecimiento para luego dar paso a una fase en la que se establezcan los sistemas de gestión.

Otras Sociedades Nacionales visitan Burundi para comprender mejor los retos y las oportunidades que supone una transformación de esta índole. En este contexto, es importante apoyar y documentar otros procesos de cambio análogos y difundir información al respecto para aumentar las probabilidades de éxito de futuros procesos de cambio en otras Sociedades Nacionales.

El establecimiento de nuevos ámbitos de programas

Si bien las filiales de las collines deciden sus propias actividades, la red de filiales permite impartir formación y difundir información en todo el país con mucha eficacia. La formación también ayuda a las filiales locales a incrementar su actividad. Por ejemplo, la financiación del Departamento de Desarrollo Internacional del Gobierno Británico brindó la posibilidad de formar a los miembros de ciertas filiales locales en la detección básica de riesgos comunitarios, lo que a su vez promovió la realización de actividades que redujeron la vulnerabilidad de toda la comunidad, por ejemplo, el cultivo y la plantación de árboles para reforestar las laderas, y la construcción de terrazas para impedir la erosión y los deslaves. ¡Una unidad llegó a construir 80 kilómetros de terrazas! Además, estas actividades posibilitan la generación de ingresos, pues las autoridades locales suelen donar los terrenos reforestados para proporcionar a las filiales una futura fuente de ingresos gracias a la venta de leña.

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.

El presente estudio de caso ha sido elaborado para el Departamento de Formación y Desarrollo Institucional de la Secretaría de la Federación Internacional.

Para recabar información adicional, sírvanse dirigirse a:

Jean-Etienne Brodier

(coordinador en Ginebra del proyecto piloto de desarrollo institucional mundial)

je.brodier@ifrc.org

Ian Steed

(autor del estudio de caso)

ian.steed@ifrc.org