



# Modelos operativos para la prestación de servicios de salud en la Cruz Roja de Ghana

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. Oramos 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](mailto:secretariat@ifrc.org)

Photo de cubierta: IFRC

---

Apartado postal 303  
CH-1211 Ginebra 19  
Suiza  
Teléfono: +41 22 730 4222  
Fax: +41 22 733 0395  
E-mail: [secretariat@ifrc.org](mailto:secretariat@ifrc.org)  
[www.ifrc.org](http://www.ifrc.org)

**Modelos operativos para la prestación de servicios de salud en la Cruz Roja de Ghana – Estudio de caso**  
1233300 06/2013 S 100

---

Síguenos en:



# Índice

|   |    |
|---|----|
| Resumen   | 5  |
| Introducción  | 8  |
| 1.1 Contenido de este estudio de caso                                       | 8  |
| 1.2 Importancia de este estudio de caso                                     | 8  |
| 1.3 Aspectos que no se aborda en el estudio de caso                         | 9  |
| 1.4 Términos utilizados en el estudio de caso                               | 10 |
| 1.5 Elaboración del estudio de caso   | 11 |
| Antecedentes del estudio de caso  | 12 |
| 2.1 Vulnerabilidad en Ghana   | 12 |
| 2.2 La Cruz Roja de Ghana, 1970-2012  | 13 |
| 2.3 Estructura institucional actual de la Cruz Roja de Ghana                | 14 |
| Servicio de lavado de manos   | 16 |
| 3.1 Servicio de lavado de manos   | 16 |
| 3.2 Movilización social a favor de la salud                                 | 17 |
| 3.3 Formación en primeros auxilios para nuevos conductores                  | 18 |
| 3.4 Dispensario de primeros auxilios en la autopista entre Accra y Tema     | 19 |
| 3.5 Centro para trabajadores del sexo en Agbogboloshie, Accra               | 20 |
| 3.6 Proyecto de salud y primeros auxilios comunitarios en la región Central | 21 |
| Conclusiones  | 23 |



## Resumen

En el presente estudio de caso se describe y se analiza seis actividades de salud realizadas por la Cruz Roja de Ghana, desde una perspectiva institucional, con miras a comprender el modelo operativo que sustenta cada una de esas actividades desde los puntos de vista de su sostenibilidad y posibilidad de ser replicadas (esto es, las características que hacen posible ejecutarlas en más de un lugar y sostenerlas en el tiempo). Ambos conceptos son elementos fundamentales de la definición de una Sociedad Nacional sólida que hizo suya la Asamblea General en 2011, a saber:

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

En esta definición se reconoce implícitamente el nexo entre la escala y la sostenibilidad de las actividades de la Sociedad Nacional y la viabilidad a largo plazo de la propia Sociedad Nacional. De ella también se infiere que las Sociedades Nacionales que deseen afianzarse deberían centrar su atención en la ejecución de un pequeño número de actividades importantes a escala, en lugar de extender excesivamente sus recursos para tratar de atender las múltiples necesidades existentes en un país.

La determinación de las necesidades que atiendan las Sociedades Nacionales y los modelos operativos que utilicen con ese fin influirán directamente, por lo tanto, en la solidez de la organización a largo plazo. En consecuencia, los dirigentes de las Sociedades Nacionales deben adoptar decisiones estratégicas muy importantes.

De los seis ejemplos analizados en el estudio de caso se desprenden diversos factores institucionales pertinentes para las Sociedades Nacionales interesadas en prestar servicios sostenibles en todo el país conforme a la definición de una Sociedad Nacional sólida.

Entre los factores del entorno, cabe mencionar la necesidad de realizar actividades que atiendan necesidades vigentes y significativas. Algunas de esas necesidades podrían requerir un entorno político propicio para que la actividad sea sostenible. La sostenibilidad de las actividades puede verse perjudicada por las actividades de organizaciones que compiten con la Sociedad Nacional, por ejemplo, en lo que atañe a la remuneración de los voluntarios.

Entre los factores institucionales figura el reconocimiento que concede la Sociedad Nacional a quienes contribuyen a las actividades y la forma en la que se les expresa gratitud, ya sean voluntarios o donantes. Para que las actividades se puedan sostener, es preciso establecer y mantener en el tiempo una estructura de apoyo. Las necesidades de apoyo de las actividades y las capacidades de toda estructura de gestión deben guardar consonancia.

Es importante que las actividades y la forma en que se llevan a cabo proyecten una imagen de la Sociedad Nacional, su composición y sus recursos que corresponda a la realidad ante a la población local, especialmente si se prevé pedir a esta que contribuya a las actividades futuras.

En particular, la organización local debería sustentarse en las tradiciones y los entendimientos locales en cuanto a la labor voluntaria y la solidaridad comunitaria, según proceda.

Entre los factores programáticos cabe mencionar la necesidad de realizar actividades encaminadas a atender necesidades importantes y visibles en las comunidades. Es fundamental que, desde un principio, la sostenibilidad en todas sus facetas se incorpore a las actividades. Las actividades sencillas tienen más probabilidades de ser sostenibles y susceptibles de ampliación a escala que las intervenciones más complejas.

En el estudio de caso se señala además los aspectos que se expone en los párrafos siguientes:

- Existe una relación entre la sostenibilidad de una actividad y la posibilidad de ampliarla. La sostenibilidad puede lograrse de varias maneras, ya sea porque una actividad genera recursos financieros para sufragar sus costos, o porque la actividad es suficientemente sencilla como para que se pueda financiar íntegramente con recursos de las comunidades; sin embargo, en ausencia de este modelo operativo sostenible, ninguna actividad será susceptible de ampliación a escala.

De ello se deduce que el primer paso en el desarrollo de una actividad a escala es que la Sociedad Nacional se centre en elaborar un modelo operativo sostenible a pequeña escala antes de su reproducción.

- La regularidad de la actividad es un aspecto importante de toda actividad sostenible. Ello significa que las Sociedades Nacionales interesadas en desarrollar una capacidad para la intervención en casos de desastre (u otra capacidad esporádica) deberían desarrollarla paralelamente a una actividad en curso, de carácter permanente.
- Todas las actividades requieren una inversión inicial con el fin de ponerlas en marcha. Esta inversión no recurrente debería estar separada de los gastos de mantenimiento de una actividad en el tiempo. En el estudio de caso se indica que, en los casos en que se utilizó la financiación de proyectos para sufragar gastos de mantenimiento, las actividades que se ejecutaron muchas veces fueron más allá de lo que una comunidad local probablemente habría podido financiar una vez terminado el proyecto.

Ello significa que las Sociedades Nacionales interesadas en desarrollar actividades sostenibles a escala deberían centrar la financiación en los gastos de puesta en marcha y no en los de mantenimiento, mediante un modelo operativo sostenible.

- En el estudio de caso se puso de relieve que la capacidad de gestión era un factor restrictivo importante cuando se trata de sostener y reproducir actividades.

Una consecuencia es que las Sociedades Nacionales deberían considerar la capacidad de gestión en todos los niveles como parte integrante de la sostenibilidad de los servicios.

La segunda consecuencia es que las actividades sencillas que se pueden dirigir y gestionar con el concurso de voluntarios locales, sin necesidad de recursos y apoyo externos, tienen más probabilidades de ser sostenibles y reproducibles que las que requieren un componente de gestión importante.

La tercera consecuencia es que, probablemente, la ampliación de la capacidad de prestación de servicios tendrá que ir acompañada de una ampliación de la capacidad de gestión, en todos los niveles, para que se vea coronada por el éxito.

# 1 Introducción

Con el fin de avanzar en la aplicación del “Marco y principios para el fomento del desarrollo de Sociedades Nacionales sólidas 2011”, aprobado por la Asamblea General en su XVIII periodo de sesiones, en 2011, el Departamento de Formación y Desarrollo Institucional elabora una serie de estudios de caso para recopilar y difundir las lecciones aprendidas respecto de:

- la forma en que funcionan las Sociedades Nacionales en diversos contextos políticos, económicos y culturales;
- la forma en que las Sociedades Nacionales adquieren solidez de acuerdo con la definición del Marco para el fomento de una Sociedad Nacional sólida;
- la forma en que el apoyo externo puede contribuir a fomentar la solidez de las Sociedades Nacionales.

Ese análisis y ese conocimiento de las situaciones de la vida real complementan la elaboración de herramientas y de formación de carácter genérico para las Sociedades Nacionales. Se estima que los estudios contribuirán al desarrollo e intercambio de conocimientos en toda la Federación y servirán de base para el programa de estudios de futuras iniciativas de formación y aprendizaje.

## 1.1 Contenido de este estudio de caso

En el presente estudio de caso se describe y se analiza desde una perspectiva institucional seis actividades de salud realizadas por la Cruz Roja de Ghana, con miras a comprender el modelo operativo que sustenta cada una de esas actividades.

Se trata de comprender en qué medida la Sociedad Nacional puede en el futuro ampliar y sostener esas actividades, que tienen por objeto atender a las necesidades de las personas vulnerables en Ghana, con el fin de “hacer más, hacerlo mejor y lograr más”<sup>1</sup>.

## 1.2 Importancia de este estudio de caso

***Una Sociedad Nacional sólida es aquella capaz de prestar servicios pertinentes en favor de personas vulnerables en todo el país, a través de una red de unidades compuestas de voluntarios, durante el tiempo que sea necesario***<sup>2</sup>.

En este estudio de caso se emplea la definición de la Asamblea General de una Sociedad Nacional sólida y se aplican los conceptos de escala (“en todo el país”) y sostenibilidad (“durante el tiempo que sea necesario”) a una serie

1 Estrategia 2020.

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



de actividades relacionadas con la salud. Por consiguiente, el estudio de caso amplía la comprensión de los factores institucionales que deberían tener en cuenta las Sociedades Nacionales interesadas en reforzar su solidez.

Establece así un nexo explícito entre las cuestiones institucionales y las programáticas. Reitera que la forma en que una actividad o servicio se organiza y gestiona determinará si la actividad podrá continuar en el futuro y si podrá contribuir a fomentar la solidez de la Sociedad Nacional. Esta cuestión relativa a la forma en que se prestan servicios a las personas vulnerables (es decir, los modelos operativos), aunque no ha sido objeto de mucha atención en el apoyo de la Federación Internacional a las Sociedades Nacionales, es muy importante para comprender cómo se puede fomentar la solidez de las Sociedades Nacionales.

Los ejemplos que se presentan en el texto muestran diversos modelos operativos, con diferentes niveles de sostenibilidad y reproducibilidad. Estos tipos de actividades son típicos de muchas Sociedades Nacionales en todo el mundo. Se abriga la esperanza de que el estudio de caso estimule el debate y la investigación en esta esfera dentro del Movimiento respecto de la forma de ampliar la escala de servicios autosostenibles como elemento central de unas Sociedades Nacionales sólidas.

### 1.3 Aspectos que no se aborda en el estudio de caso

Si bien en el estudio de caso se examina varias intervenciones en materia de salud diferentes a la luz de los enfoques de sostenibilidad y reproducibilidad, esas intervenciones son solo ilustrativas y no suponen que una de esas actividades o todas ellas deberían ser sostenibles o reproducibles. Evidentemente, en ocasiones, las Sociedades Nacionales tendrán que ejecutar actividades que no sean sostenibles para atender a las necesidades de las personas vulnerables, por ejemplo, el socorro en casos de desastre. Sin embargo, para que una Sociedad Nacional adquiera solidez en consonancia con la definición antes mencionada, es preciso que realice una actividad en todo el país, en forma permanente. De hecho, la experiencia indica que la concentración en las actividades a corto plazo podría dar lugar a que la Sociedad Nacional no sea sostenible a largo plazo.

A este respecto, en el estudio de caso no se trata de determinar si las actividades en él descritas constituyen un conjunto institucional equilibrado. Este estudio de caso se podría ampliar a fin de analizar las interacciones entre las diferentes actividades descritas y de determinar sinergias positivas y negativas y sus correlaciones, incluida la posibilidad de que las actividades con fines de lucro generen una subvención en beneficio de otras actividades insostenibles, las exigencias desproporcionadas de una actividad respecto del tiempo del equipo de gestión, etc. Aunque escapan al alcance de este estudio de caso, esas cuestiones son un tema estratégico importante para los dirigentes de una Sociedad Nacional interesada en desarrollar y ampliar su organización.

Escapa asimismo al alcance de este estudio de caso evaluar si los recursos limitados de la Cruz Roja de Ghana se podrían utilizar mejor, por ejemplo, para atender las necesidades sanitarias de los trabajadores del sexo en Accra o la necesidad de una mejor promoción de la higiene en una aldea rural en la región Central. También en este caso, sin embargo, se trata de decisiones estratégicas que deben tomar los dirigentes de una Sociedad Nacional, con

miras a equilibrar la urgencia de las necesidades de las personas vulnerables, por un lado, con las necesidades a largo plazo de mantener una Sociedad Nacional dinámica, por el otro.

Al describir cada intervención, en el estudio de caso inevitablemente se simplifica el análisis con el fin de reflejar las líneas generales de cada actividad. Para obtener información más detallada sobre cada una de las intervenciones, véase en el informe de evaluación del proyecto piloto de desarrollo institucional mundial la sección correspondiente a la Cruz Roja de Ghana, que proporciona un análisis mucho más detallado del funcionamiento de esa Sociedad Nacional que, además, y se puede consultar en <https://ifrc.org/en/publications-and-reports/evaluations/>

Por último, se parte del supuesto de que cada una de las intervenciones de salud se ejecuta de manera técnicamente competente. En el estudio de caso se acepta por su valor nominal tanto la necesidad de la intervención como su eficacia.

## 1.4 Términos utilizados en el estudio de caso

### **Modelo operativo**

En el estudio de caso se entiende por modelo operativo la lógica que combina diversos recursos (por ejemplo, tiempo de trabajo voluntario, formación, financiación, equipo, apoyo a la gestión, organización) en una actividad en beneficio de las personas vulnerables.

### **Sostenibilidad**

En el estudio de caso se entiende por sostenibilidad el grado en que el modelo operativo de una actividad atrae o genera los recursos necesarios para continuarla durante el tiempo que sea necesario. La sostenibilidad supone que una actividad puede atraer o generar los recursos que necesita para continuar, incluido el apoyo en materia de gestión que requiera para poder funcionar con eficacia.

### **Reproducibilidad**

En el estudio de caso se entiende por reproducibilidad la combinación de dos aspectos de una actividad; primero, que la actividad tenga un modelo operativo sostenible y, segundo, que sea pertinente y se pueda aplicar en otros lugares.

### **Servicio**

En el estudio de caso se entiende por servicio una actividad en curso que se puede prestar en beneficio de las personas vulnerables durante todo el tiempo que sea necesario. Ello significa que un servicio puede atraer o generar los recursos que necesite para continuar.

### **Proyecto**

En el estudio de caso se entiende por proyecto las actividades con plazos determinados para ayudar a las personas vulnerables. En este caso se supone que el modelo operativo no es autosostenible, sino que depende de una fuente de financiación con plazo determinado, que finalizará antes de que se hayan atendido plenamente las necesidades de las personas vulnerables.

## 1.5 Elaboración del estudio de caso

El estudio de caso se deriva de la evaluación del proyecto piloto titulado “Mobilising sustainable local capacities in the branches of the Ghana Red Cross” (Movilización de capacidades locales sostenibles en las filiales de la Cruz Roja de Ghana). Esta evaluación la llevó a cabo en febrero de 2012 un equipo de cinco personas de la Cruz Roja de Ghana, la Federación Internacional y la Cruz Roja Sueca. El informe de evaluación se puede consultar en:

<http://www.ifrc.org/docs/Evaluations/Evaluations%202012/Africa/GHODCasestudy12.pdf>

# 2 Antecedentes del estudio de caso

## 2.1 Vulnerabilidad en Ghana

Ghana está situada en el África Occidental, y limita con Togo, Burkina Faso y Côte d'Ivoire. Fue el primer país del África subsahariana que obtuvo la independencia nacional, en 1957, y tiene una importante dinámica política con un elevado grado de democracia.

En el Índice de Desarrollo Humano de 2011<sup>1</sup>, Ghana ocupaba el puesto 135 de un total de 187 países, ligeramente por encima del promedio de los países del África subsahariana, pero aún por debajo del promedio mundial. Con relativa estabilidad política en comparación con países vecinos, Ghana ha registrado un crecimiento constante en su economía. El crecimiento anual del producto interno bruto (PIB) del 7,7 por ciento se basa en el desarrollo de los recursos naturales como el gas, el oro y la madera, y la producción de cacao.

El 30 por ciento de la población de Ghana (en total, 24,2 millones de personas) vive con ingresos inferiores a 1,25 dólares estadounidenses por día, y el PIB per cápita ascendió a 1.190 dólares estadounidenses en 2011.

La atención de la salud infantil y la esperanza de vida de los adultos han mejorado en los últimos años y la tasa de mortalidad de niños menores de cinco años en la actualidad es de 69 por cada 1.000 nacidos vivos, mientras que la esperanza de vida de los adultos es de 64,2 años. Sin embargo, el país tiene problemas crónicos en las esferas de la atención de salud básica y el abastecimiento de agua y saneamiento, y la mayoría de los ciudadanos siguen padeciendo los efectos de la falta de equidad en la distribución y el acceso a servicios básicos como la atención de salud, la educación y la electricidad. La elevada tasa de desempleo es uno de los principales factores que agravan la vulnerabilidad en las zonas rurales y urbanas del país.

Entre los actuales problemas ambientales cabe mencionar las sequías e inundaciones recurrentes en la región septentrional, que afectan gravemente a las actividades agrícolas. Las prácticas mineras no reguladas contribuyen a una grave contaminación del agua.

Ghana ha desplegado esfuerzos para acoger a los nacionales que regresan tras escapar de la violencia en Côte d'Ivoire, así como a los refugiados y desplazados internos de Liberia y Togo. Entre otros migrantes figuran los procedentes de Chad, tribus nómadas del Sahel y los refugiados que huyen de la violencia en Malí.

<sup>1</sup> Información procedente de estadísticas del Gobierno de Ghana (<http://www.ghana.gov.gh/index.php/about-ghana/ghana-at-a-glance>), Indicadores Internacionales sobre Desarrollo Humano (<http://hdrstats.undp.org/en/countries/profiles/GHA.html>), Reseña sobre el país, Banco Mundial (<http://data.worldbank.org/country/ghana>)

La seguridad vial es un problema importante en Ghana. El fuerte incremento en el volumen de tráfico, el desprecio por las medidas de seguridad y el número cada vez mayor de vehículos defectuosos son los principales factores que contribuyen a los accidentes de tránsito. Según datos correspondientes a los últimos años, los accidentes de tránsito de vehículos de motor constituyen una de las principales causas de mortalidad en el país.

## 2.2 La Cruz Roja de Ghana, 1970-2012

La Cruz Roja de Ghana inició sus actividades en 1929 con el nombre de League of Maternal and Child Welfare (Liga para la protección maternoinfantil). En 1932, la Liga se convirtió en la filial de la Costa de Oro de la Cruz Roja Británica. Tras la independencia nacional en 1957, se fundó la Cruz Roja de Ghana y en 1958 se aprobó en el Parlamento la ley sobre la Cruz Roja de Ghana. Seguidamente, la Cruz Roja de Ghana obtuvo el reconocimiento del CICR y se convirtió en miembro de la Federación Internacional en 1959.

En 1975, Mark Sabara, profesor y miembro de la Cruz Roja, reunió a un grupo de mujeres para luchar contra las infecciones del gusano de Guinea en la comunidad de Nsuopun, situada en la zona tradicional de Wasa Amenfi, en la región Occidental. El profesor y secretario fundador viajó por todo el país y estableció otras unidades similares que se conocieron como clubes de madres. Estos grupos llevaron a cabo actividades sencillas de educación sanitaria en el ámbito comunitario, impulsaron actividades comunitarias y recibieron formación en primeros auxilios básicos. En 2000, había 400 grupos en Ghana y la idea se extendió también a Togo. Con el tiempo, sin embargo, algunas unidades quedaron inactivas al no contar con la dirección ni el apoyo de la Sociedad Nacional.

En 1985, se estableció un consorcio de Sociedades Nacionales participantes dirigido por la Cruz Roja Suiza que comenzó a prestar un importante apoyo financiero a las actividades de la Cruz Roja de Ghana. De 1985 a 2000, el consorcio respaldó casi todas las actividades de la Sociedad Nacional, que se convirtió en una organización nacional de gran visibilidad. El apoyo del consorcio se centró en las actividades de los proyectos y programas. Si bien se desplegaron esfuerzos para fomentar la capacidad de obtención de fondos de la Sociedad Nacional, por ejemplo a través del desarrollo de actividades de generación de ingresos como la venta de botiquines de primeros auxilios, la Sociedad Nacional o sus donantes no concedieron prioridad a esta labor.

En 2000, una combinación de cambios en las prioridades de los donantes y problemas en la gestión de los fondos llevaron a la disolución del consorcio y al cese de la financiación de actividades de la Sociedad Nacional. Aunque la Cruz Roja Suiza permaneció en el país y siguió prestando apoyo a la Sociedad Nacional y ejecutando sus programas de atención oftalmológica en dos regiones, las actividades de la Cruz Roja de Ghana en el plano nacional quedaron prácticamente interrumpidas, si bien algunos clubes de madres y otras unidades locales siguieron llevando a cabo sus actividades independientemente de la situación general de la Sociedad Nacional.

En 2007, la Cruz Roja de Ghana fue seleccionada junto a otra Sociedad Nacional para participar en el proyecto piloto de desarrollo institucional mundial, en un proyecto conocido en el país como el proceso tres en uno. El objetivo del proyecto era desarrollar un servicio comunitario sostenible en el 10 por ciento de las 78.000 comunidades de Ghana. Basándose en una encuesta realizada en

80 comunidades de todo el país, la Sociedad Nacional comenzó a establecer sistemáticamente unidades de voluntarios comunitarios encargadas de prestar un servicio de lavado de manos en actos sociales tales como funerales. Según los datos, se establecieron o se reactivaron cerca de 3.000 unidades más durante este periodo.

## 2.3 Estructura institucional actual de la Cruz Roja de Ghana

En febrero de 2012, la Cruz Roja de Ghana tenía la siguiente estructura en comparación con la administración nacional:

| Nivel de gobierno | Cantidad de estructuras gubernamentales | Cantidad de estructuras de la Cruz Roja antes del proceso tres en uno | Cantidad de estructuras de la Cruz Roja al final del proceso tres en uno |
|-------------------|---|---|--|
| Nacional          | 1                                       | 1   | 1  |
| Regional          | 10                                      | 10  | 10   |
| Distrito          | 131                                     | 86  | 86   |
| Comunidad         | 78 000                                  | 1 311<br>(abarcan unas 2 600 comunidades)                             | 3 938<br>(abarcan unas 7 576 comunidades)                                |

### Personal y voluntarios

La Sociedad Nacional cuenta con unos 56.000 voluntarios, y emplea a cuarenta funcionarios, veinte en la oficina nacional y el resto en las diez oficinas regionales. A continuación se expone la estructura de la organización en los diferentes niveles:

#### Nivel de sección comunitaria

Las secciones locales de la Cruz Roja de Ghana pueden incluir clubes de madres, grupos de la juventud y unidades generales, pero también pueden incluir solo uno o dos de estos tipos de unidades. Es probable que en la práctica entre 10 y 30 personas integren cada unidad. Los clubes de madres no hacen necesariamente distinciones de género si no existe otro tipo de unidad en una localidad. Muchas de estas unidades se establecieron durante el proceso tres en uno; algunas existen desde hace años y otras se reactivaron durante el proceso tres en uno tras un periodo de inactividad.

Las unidades prestan servicios de lavado de manos en funerales y otros actos públicos, participan en la movilización social en nombre de organismos de salud gubernamentales e incluso de organizaciones no gubernamentales, así como en actividades sencillas de educación sanitaria y de primeros auxilios destinadas a los miembros y en trabajos comunitarios ocasionales como labores de limpieza general. Es probable que muchos grupos cuenten con algún tipo de proyecto de generación de ingresos, principalmente para prestar apoyo a los miembros (lo que también puede ser un importante elemento aglutinador que mantiene la cohesión de las unidades), pero que también aporta ingresos a la Cruz Roja a nivel comunitario.

### **Nivel de distrito**

A nivel de distrito, un comité de diez personas es elegido por y entre los miembros de la Sociedad Nacional que han pagado la cuota de afiliación anual de unos tres dólares estadounidenses, cuyo número asciende a cerca de 5.000 personas en todo el país. El comité trabaja junto a un organizador de distrito voluntario nombrado por la oficina nacional.

Su labor comprende apoyar y motivar a las unidades locales, y frecuentemente la formación en primeros auxilios en escuelas y otras instituciones. La obtención de fondos puede ser una tarea muy difícil: en teoría el distrito recibe un porcentaje de las cuotas de afiliación, sin embargo, son pocas las personas que pagan la cuota para ser miembros de pleno derecho de la Sociedad Nacional.

Cada distrito tiene un promedio de 30 a 60 secciones. El tamaño de un distrito puede ser muy grande —más de un centenar de kilómetros de un extremo a otro—, y para llegar a muchas comunidades hay que transitar por carreteras en mal estado. Aunque algunos organizadores de distrito cuentan con motocicletas, puede ocurrir que el propio distrito no disponga de fondos para pagar el combustible y el mantenimiento. Habida cuenta de los escasos recursos financieros y de las limitaciones en el tiempo que el organizador de distrito dedica a la labor voluntaria, puede resultar muy difícil prestar apoyo eficaz a las unidades locales.

Algunos distritos tienen oficinas proporcionadas por el gobierno local o por el dirigente tradicional local.

### **Nivel regional**

Cada una de las diez filiales regionales tiene una oficina que dispone de conexión a Internet en la que trabajan un secretario regional y un auxiliar remunerado. Los secretarios regionales son nombrados por el secretario general y son responsables de las actividades de la Cruz Roja de Ghana en su región.

Los miembros que pagan cuotas de afiliación eligen un comité regional de diez personas, que incluye representantes de la juventud y de los clubes de madres.

Entre las actividades regionales figura el apoyo a los distritos para ejecutar programas nacionales. Además, las regiones suelen tener sus propias actividades de programas.

### **Nivel nacional**

La oficina nacional está integrada por diez funcionarios técnicos y diez funcionarios de apoyo (incluidos conductores, personal de seguridad y de limpieza). Cuenta con los siguientes departamentos: Finanzas y Administración; Desarrollo Institucional y Movilización de Recursos; Salud y Asistencia; y Gestión de Desastres. Salvo el Departamento de Finanzas y Administración que tiene una dotación completa de personal, los demás departamentos están integrados por una persona. Hay también un coordinador nacional de la Juventud y un jefe de Comunicaciones.



# 3

## Servicio de lavado de manos

### 3.1 Servicio de lavado de manos

En un informe del Servicio de Salud de Ghana se establece que los acontecimientos sociales en los que se congrega un gran número de personas, tales como los funerales, son una de las principales vías de transmisión de enfermedades. Para hacer frente a este problema y suscitar mayor concienciación acerca de la higiene en general, los voluntarios de la Cruz Roja asisten a acontecimientos comunitarios a fin de distribuir entre los participantes jabón para que se laven las manos antes y después del prolongado apretón de manos que tiene lugar en esos actos.

#### 3.1.1 Modelo operativo

Los principales recursos que requiere el servicio de lavado de manos son el tiempo de trabajo voluntario y el jabón líquido. A modo de anécdota, cabe señalar que los voluntarios suelen disfrutar representando a la Cruz Roja en estos actos locales de gran repercusión, que dan a los voluntarios visibilidad y prestigio en las comunidades. Con frecuencia, la familia del difunto proporciona el jabón para esta labor.

El servicio de lavado de manos es una actividad muy notoria en las comunidades. Sirve también para atraer la atención sobre la función de la Cruz Roja en el ámbito comunitario: la oportunidad de que la Sociedad Nacional generara ingresos impartiendo formación en primeros auxilios a nuevos conductores de Ghana llegó precisamente porque un alto funcionario quedó impresionado por el papel desempeñado por los voluntarios en un funeral. El subsidio del Gobierno a la Sociedad Nacional también se incrementó, de 10.000 dólares estadounidenses por año a 150.000 dólares estadounidenses, como consecuencia directa del desarrollo del servicio de lavado de manos en todo el país.

#### 3.1.2 Factores que afectan a la sostenibilidad

El servicio de lavado de manos propiamente dicho es sostenible a nivel local. Las comunidades pueden proveer todos los recursos necesarios para que el servicio funcione, y el servicio propiamente dicho no requiere formación especial ni otros aportes externos. En particular, no exige mucho tiempo de trabajo voluntario cada semana.

La dinámica de los grupos de voluntarios locales es probablemente el principal factor que afecta a la sostenibilidad del servicio. Si las secciones locales están bien dirigidas y motivadas, no hay ninguna razón externa para que no continúen prestando el servicio.

Un interrogante sobre la sostenibilidad de este servicio en Ghana se relaciona con la estructura de apoyo establecida en la Cruz Roja de Ghana. Se trata de determinar si la organización cuenta con recursos a nivel de distrito para brindar a los dirigentes voluntarios apoyo y estímulo constantes. Se estima que un organizador de distrito voluntario presta apoyo a entre 30 y 60 secciones locales en zonas extensas y a menudo inaccesibles. El distrito podría no tener fondos para sufragar el transporte. Por consiguiente, el seguimiento de la labor de las secciones locales puede ser una tarea difícil, y existe el riesgo de que no se identifiquen y aborden en la etapa inicial los problemas que requieren apoyo externo.



### 3.1.3 Factores que afectan a la reproducibilidad

El proceso tres en uno dio lugar al desarrollo o la ampliación del servicio de lavado de manos en unas 2.600 unidades locales de voluntarios en Ghana por un período de tres años, lo que parece indicar que el servicio es fácilmente reproducible.

Existe una diferencia cultural entre el norte y el sur de Ghana: los funerales en el norte suelen celebrarse inmediatamente después del fallecimiento, de acuerdo con la tradición musulmana. Por este motivo, los voluntarios del norte deben ser más flexibles, mientras que en el sur casi todos los entierros tienen lugar los sábados. Sin embargo, el servicio de lavado de manos ha demostrado ser lo suficientemente flexible para superar estas diferencias culturales.

Desde el punto de vista institucional, la capacidad de la Sociedad Nacional para prestar apoyo a las secciones locales es un factor que puede limitar la posibilidad de reproducir el servicio.

## 3.2 Movilización social a favor de la salud

A solicitud del Servicio de Salud y de la Organización nacional de gestión de desastres de Ghana, las secciones locales de la Cruz Roja de Ghana difunden mensajes sencillos en sus comunidades.

### 3.2.1 Modelo operativo

Los organismos gubernamentales proporcionan la información a las secciones locales y estas la difunden en las comunidades. Se suelen pagar los gastos directos relacionados con la movilización; sin embargo, los organismos no contribuyen a los costos indirectos de la Sociedad Nacional, por ejemplo, el tiempo del equipo de gestión y los viajes a los distritos y las regiones. Al igual que el servicio de lavado de manos, se trata de una labor de gran resonancia en las comunidades, que atiende a una necesidad inmediata y crea conciencia de la contribución de la Cruz Roja y de su función en las comunidades.



*Un voluntario de la Cruz Roja de Ghana distribuye desinfectante de manos a los participantes en el funeral.*

### 3.2.2 Factores que afectan a la sostenibilidad

Sin duda es importante mantener buenas relaciones con los organismos gubernamentales si la Cruz Roja quiere seguir llevando a cabo esta actividad. La Sociedad Nacional forma parte de comités pertinentes de ambos organismos y participa en los planes nacionales y regionales de gestión de desastres y de salud.

Al igual que en el servicio de lavado de manos, gran parte de la sostenibilidad de esta actividad se basa en la sostenibilidad de las secciones locales: en el ámbito comunitario no se requieren recursos específicos, aparte del tiempo de trabajo voluntario y una buena imagen.

En este sentido, un factor externo que se señaló que estaba perjudicando a las secciones locales era la práctica de algunas organizaciones no gubernamentales y organismos gubernamentales de pagar incentivos a los voluntarios. Con frecuencia esto supuso que los voluntarios atraídos por los incentivos no permanecieran en la sección local de la Cruz Roja.

En relación con la movilización social es importante señalar que se trata de una actividad esporádica, que se lleva a cabo con carácter extraordinario. Como tal, no puede ser la principal actividad de un grupo de voluntarios: los voluntarios no podrían realizar una actividad durante meses o años. Esta labor, por consiguiente, complementa y amplía el servicio permanente (lavado de manos).

### 3.2.3 Factores que afectan a la reproducibilidad

Al igual que en el servicio de lavado de manos, el factor que puede limitar la posibilidad de reproducir el servicio es la capacidad de gestión de la Sociedad Nacional para fomentar el desarrollo de las secciones locales y prestarles apoyo.

## 3.3 Formación en primeros auxilios para nuevos conductores

Todos los nuevos conductores de Ghana deben asistir a un curso de formación en primeros auxilios de la Cruz Roja de Ghana.

### 3.3.1 Modelo operativo

La Cruz Roja de Ghana tiene actualmente el monopolio efectivo de la formación en primeros auxilios para nuevos conductores. El costo de 6 cedis (3,5 dólares estadounidenses) comprende el costo del manual de primeros auxilios de la Cruz Roja, la impartición de la formación y un margen de beneficio que se divide entre la Cruz Roja de Ghana y otros organismos de seguridad vial de Ghana. Desde el comienzo del programa, se han expedido alrededor de 35.000 certificados a nivel nacional.

Fuera de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, este modelo operativo podría considerarse una empresa social, es decir, una actividad congruente con la misión de la organización y que genera los ingresos necesarios para sostenerse en el tiempo a través del servicio que presta.

### 3.3.2 Factores que afectan la sostenibilidad y la reproducibilidad

En lo que respecta a cubrir los gastos de organización —e incluso aportar una sólida contribución a la base de recursos de la Sociedad Nacional—, esta actividad es claramente sostenible, y también se ha reproducido en diez regiones de Ghana. Sin embargo, existen dudas sobre si las filiales regionales de la Sociedad Nacional cuentan actualmente con capacidad de gestión



*Formación en primeros auxilios para los voluntarios de la Cruz Roja de Ghana.*

para supervisar la formación en sus regiones además de asumir sus otras responsabilidades.

Además, en este caso, es necesario el apoyo constante del Gobierno para asegurar que la Cruz Roja de Ghana mantenga el monopolio de la prestación de este servicio. Si se permitiera que otras organizaciones prestaran este servicio, disminuirían la cuota de mercado y los ingresos del servicio. Incumbe a la oficina nacional de la Cruz Roja de Ghana la importante tarea de tratar de influir en el Gobierno para asegurar que se mantenga este monopolio y, dentro de lo posible, se le conceda protección en la legislación.

### 3.4 Dispensario de primeros auxilios en la autopista entre Accra y Tema

La Cruz Roja de Ghana ha establecido un servicio de primeros auxilios y traslado al hospital en el tramo de Accra de la muy transitada (y peligrosa) autopista Accra-Tema.

#### 3.4.1 Modelo operativo

Gracias a donaciones de empresas locales, la Cruz Roja de Ghana construyó un puesto visible de primeros auxilios junto a la cabina de peaje de esta transitada autopista. Veintidós voluntarios capacitados (que reciben estipendios mensuales de unos 90 dólares estadounidenses, cuantía razonable para una persona sola) trabajan en turnos de 12 horas recorriendo la autopista en vehículos de la Cruz Roja y de la policía, e intervienen en una media de 8 a 10 incidentes por día prestando primeros auxilios o trasladando personas al hospital.

Actualmente, el puesto se financia íntegramente mediante donaciones.

#### 3.4.2 Factores que afectan a la sostenibilidad

Es evidente que existen importantes gastos corrientes relacionados con el puesto de primeros auxilios: los estipendios de los voluntarios y el salario del

coordinador, por no mencionar la reposición del material de primeros auxilios. Además, todavía queda trabajo por hacer para dotar al puesto de agua corriente e instalaciones sanitarias. En esta etapa, parece probable que haya dos fuentes de financiación para apoyar el servicio: la primera son las empresas, que seguirán efectuando donaciones, posiblemente vinculadas a una mayor visibilidad. La segunda, es el gobierno de Ghana, que puede extender a la Cruz Roja la tarifa por traslados que paga actualmente al Servicio de ambulancias de Ghana por el transporte hospitalario. Como esta actividad se encuentra en su fase inicial, es probable que haya un período de incertidumbre hasta que se establezca un modelo de financiación estable, y se corre el riesgo de que, si eso no sucede, haya que poner fin a la actividad o modificarla de manera sustancial. Sin duda, este período de transición a un modelo operativo sostenible requiere muchos recursos de gestión de la Cruz Roja de Ghana.

### 3.4.3 Factores que afectan la reproducibilidad

Habida cuenta de la incidencia de los accidentes de tránsito en Ghana, existe la posibilidad de que este servicio se extienda a toda la red de autopistas del país. Si bien el Servicio de ambulancias de Ghana, según se informa, se ha manifestado en contra del establecimiento de una red de ambulancias competidora, no tiene capacidad para atender las necesidades en todo el país.

Sin embargo, en la actualidad no está claro que el primer puesto de primeros auxilios tenga un modelo operativo sostenible. De manera que, aunque existen oportunidades para financiar los gastos de inversión del establecimiento de nuevos puestos de primeros auxilios (por ejemplo, mediante una subvención del Banco Mundial para seguridad vial), la reproducción del servicio en otras zonas sin un modelo comprobado para sostener nuevos puestos conllevaría un riesgo elevado.

Además, el establecimiento de cada nuevo puesto requiere una importante labor de gestión a fin de encontrar la financiación necesaria y coordinar la construcción, el equipamiento y la puesta en marcha del nuevo puesto.

Otra cuestión por lo que respecta a la reproducibilidad se relaciona con la capacidad de las filiales regionales para gestionar uno o más puestos de primeros auxilios con los recursos existentes.

## 3.5 Centro para trabajadores del sexo en Agbogboloshie, Accra

En Agbogboloshie, uno de los barrios más pobres de Accra, la Cruz Roja de Ghana ha establecido un centro de atención sanitaria especializado en enfermedades de transmisión sexual para trabajadores del sexo. Es un pequeño edificio con espacio para las labores de orientación, así como para el examen por una enfermera que atiende tres mañanas por semana. Asimismo, grupos de voluntarios que reciben un estipendio llevan a cabo actividades de divulgación en las calles adyacentes.

### 3.5.1 Modelo operativo

El centro está financiado por Family Health International, con el respaldo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Esta organización sufraga la mayor parte de los gastos correspondientes a los estipendios de los voluntarios (comparables a un salario diario), los gastos de construcción y de los materiales médicos y educativos. La Cruz Roja de Ghana



aporta una contribución financiera para cubrir los demás gastos del proyecto, incluidos sus gastos generales de gestión.

### 3.5.2 Factores que afectan a la sostenibilidad

La posibilidad de que en este proyecto se puedan financiar los gastos de personal y de los materiales a través de las actividades no es realista, por tanto su viabilidad depende de la aportación financiera de una o más fuentes. Family Health International alberga la esperanza de que, una vez que se acabe la financiación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, la Cruz Roja de Ghana se haga cargo plenamente del proyecto. Sin embargo, en este caso la Cruz Roja de Ghana debería asumir nuevos compromisos financieros que en el mediano o largo plazo no es seguro que pueda cumplir. Una alternativa más favorable sería que otra organización no gubernamental o similar donara fondos para que la Cruz Roja de Ghana pudiera seguir prestando el servicio. Sin embargo, la labor necesaria para encontrar ese donante podría entrañar elevados costos de gestión para la Cruz Roja de Ghana.

### 3.5.3 Factores que afectan a la reproducibilidad

Un factor importante que afecta a la capacidad de reproducir este proyecto es que actualmente no cuenta con un modelo operativo potencialmente sostenible. Para reproducir el proyecto se necesitaría dinero para los gastos de puesta en marcha (la construcción, la capacitación del personal, el almacenamiento de materiales), así como para los gastos de funcionamiento (salarios, materiales, alquileres, etc.). En estas circunstancias, el problema que se plantea para reproducir el proyecto es que la Sociedad Nacional tenga que asumir un gran riesgo financiero. Si bien es cierto que esos fondos podrían venir de un donante nacional o internacional, sin una inyección de dinero en efectivo, la Sociedad Nacional corre el riesgo de tener que asumir una carga a la que no podrá hacer frente a largo plazo.

Otro de los factores que afectan a la capacidad de reproducir el proyecto es que actualmente lo gestiona la oficina nacional. Para reproducir el proyecto sería preciso desarrollar la capacidad de gestión a nivel nacional o a nivel de las filiales regionales a fin de abordar las consecuencias de la puesta en marcha y la gestión permanente.

## 3.6 Proyecto de salud y primeros auxilios comunitarios en la región Central

La Cruz Roja de Ghana ejecuta un proyecto trienal de salud y primeros auxilios comunitarios en la región Central en el marco de un proyecto piloto de la Federación Internacional. Se dirige a tres comunidades de difícil acceso en el distrito de Abura Asebu Kwamankese, con una población conjunta de cerca de 5.000 habitantes. Tras una encuesta de referencia sobre salud y un análisis de la vulnerabilidad y la capacidad, se impartió formación a 70 voluntarios comunitarios para atender las necesidades identificadas.

### 3.6.1 Modelo operativo

La Cruz Roja Finlandesa financia el proyecto de salud y primeros auxilios comunitarios mediante un aporte de 100.000 francos suizos anuales durante tres años. Esta financiación abarca los gastos de las encuestas, el equipo, la gestión, así como los gastos relativos a los intercambios con un proyecto

paralelo que se lleva a cabo en Côte d'Ivoire. A nivel local, los voluntarios no reciben remuneración por el tiempo que dedican a estas labores.

### 3.6.2 Factores que afectan la sostenibilidad

En términos generales, el modelo básico de voluntarios que transmiten información sanitaria a los hogares es sostenible a nivel comunitario. Como parte del proyecto se ha establecido un comité de salud comunitario para forjar un vínculo estable entre los servicios de salud y los voluntarios de la comunidad. Esta es una medida importante para mantener el interés y la atención de la comunidad tras la finalización del proyecto.

Sin embargo, la gestión del proyecto incluye actualmente visitas semanales del organizador de distrito, visitas mensuales del jefe de filial regional y visitas trimestrales del coordinador nacional de salud. El propósito de estas visitas es efectuar el seguimiento de la labor de los voluntarios, que cada semana dejan constancia de sus actividades en diversos instrumentos. Esta cantidad de visitas no solo tiene un elevado costo financiero para la Sociedad Nacional, sino que también exige un gran esfuerzo a los escasos recursos humanos que también tienen que apoyar a otras secciones que no participan en el proyecto.

Un último problema para la sostenibilidad del proyecto puede derivarse del proceso de transición entre el elevado nivel actual de financiación del proyecto y los niveles de financiación que se pueden generar en el ámbito local. Los voluntarios y las comunidades han disfrutado de un alto grado de apoyo y atención externos, incluida la compra de equipos y las visitas periódicas. Aunque los elementos básicos de las actividades podrían ser sostenibles, mucho dependerá del grado de identificación con el proyecto que se haya generado en la comunidad para que las comunidades continúen dotando de recursos al proyecto una vez que se reduzca la atención externa.

### 3.6.3 Factores que afectan la reproducibilidad

Aunque las actividades a nivel local pueden ser pertinentes en todo el país, se plantean dos problemas que podrían limitar la posibilidad de ampliar la escala del proyecto sobre la base del proceso empleado en la región Central. En primer lugar, los elevados gastos generales de gestión mencionados precedentemente, que agotarían rápidamente el sistema de apoyo de la Cruz Roja de Ghana.

En segundo lugar, el proceso de entrada a la comunidad fue extremadamente oneroso, ya que abarcó encuestas de referencia en cada comunidad, el uso del instrumento análisis de la vulnerabilidad y la capacidad, la formación intensa de los voluntarios y el empleo de importantes herramientas del proyecto, así como el suministro de nuevos equipos —como carretillas y palas— a las nuevas unidades para llevar a cabo las actividades de limpieza. Para reproducir el proyecto a gran escala, incluso para una población de 90.000 habitantes en el distrito, se requeriría una enorme inversión inicial.

## Conclusiones

Los seis ejemplos ofrecen varias ideas sobre los factores institucionales que inciden en la sostenibilidad y la reproducibilidad, pertinentes para las Sociedades Nacionales interesadas en desarrollar servicios sostenibles en todo el país conforme a la definición de una Sociedad Nacional sólida.

### **Resumen de los factores que afectan a la sostenibilidad**

A través de los ejemplos, podemos empezar a elaborar un marco de factores que pueda utilizarse para entender la sostenibilidad de las actividades de las Sociedades Nacionales.

#### **Factores del entorno**

Para que todos estos servicios y proyectos continúen atrayendo recursos, es preciso que satisfagan una necesidad vigente y significativa de la población de modo que motiven a los voluntarios locales y a otros donantes a apoyar la actividad. Los recursos necesarios deben guardar consonancia con lo que de manera realista puedan aportar las comunidades, el gobierno o el sector privado, ya sea tiempo, financiación, equipo, conocimientos u otros recursos.

Para algunas actividades puede ser necesario un entorno político propicio a fin de que la actividad sea sostenible (por ejemplo, el monopolio de la formación en primeros auxilios del que disfruta la Cruz Roja de Ghana o el establecimiento de un comité de salud del distrito, como parte del proyecto de salud y primeros auxilios comunitarios).

La forma de actuar de otras organizaciones también puede ser un factor que socava la sostenibilidad de las actividades de la Sociedad Nacional. Valga como ejemplo la práctica de pagar a los voluntarios en ámbitos en los que los voluntarios de la Sociedad Nacional trabajan sin remuneración.

#### **Factores institucionales**

La Sociedad Nacional tiene que encontrar la manera de reconocer a quienes contribuyen a las actividades de la organización y de expresarles gratitud. Esto variará en función de las necesidades y los intereses individuales. Por ejemplo, el servicio de lavado de manos se lleva a cabo en actos comunitarios destacados. Las unidades de voluntarios suelen llevar a cabo actividades de generación de ingresos, conjuntamente con sus servicios, que benefician a todos los miembros. Los voluntarios también tienen una voz democrática en la Sociedad Nacional. Los asociados empresariales reciben el reconocimiento público por sus contribuciones.

Es preciso que la Sociedad Nacional establezca una estructura de apoyo con la capacidad necesaria para proporcionar respaldo en materia de gestión a las actividades según sea necesario. Pueden ser actividades sencillas como visitas periódicas, el aliento y la formación ocasional. Deben armonizarse las

necesidades de apoyo de las actividades y las capacidades de toda estructura de gestión. En la práctica esto puede traducirse por una gran sencillez en la labor continua de supervisión y presentación de informes.

Algunas actividades pueden requerir relaciones constantes con asociados externos: por ejemplo, las actividades de movilización en la esfera de la salud antes mencionadas.

Es importante que las actividades y la forma en que se llevan a cabo proyecten una imagen realista de la Sociedad Nacional, su composición y sus recursos ante la población local, especialmente si se prevé pedir a esta que contribuya a las actividades futuras.

La organización local debería sustentarse en las tradiciones y los entendimientos locales en cuanto a la labor voluntaria y la solidaridad comunitaria.

### **Factores programáticos**

Las actividades deben atender necesidades que sean suficientemente importantes y visibles como para atraer los recursos que se necesitarán para continuarlas.

Se debe concebir las actividades con miras a la sostenibilidad en todas sus facetas, incluidos el tiempo de trabajo voluntario, el conocimiento, las pericias y el equipo que se necesitará para llevarlas a cabo. Esto supone un elevado grado de sencillez a nivel comunitario.

Las actividades no deben entrañar necesidades de apoyo en materia de gestión poco realistas, por ejemplo, una importante labor de supervisión. De esto se deduce que los sistemas sostenibles se basan probablemente en un elevado grado de participación y dirección locales.

### **Enseñanzas y consecuencias para los profesionales del sector de desarrollo en las Sociedades Nacionales**

Además, el estudio de caso pone de relieve diversos aspectos de la preparación y ejecución de actividades sostenibles y reproducibles en las Sociedades Nacionales.

### **Relación entre sostenibilidad y reproducibilidad**

Estos ejemplos ilustran la relación entre la sostenibilidad de una actividad y su reproducibilidad. En ellos se indica que las actividades pueden ser sostenibles por sí solas, a través de varios modelos operativos, ya sea porque solo requieren recursos y aportes que pueden mobilizarse fácilmente en las comunidades, o porque generan fondos suficientes para financiarse a través de las propias actividades o a través de un modelo de empresa social.

Una vez que una actividad es sostenible de manera autónoma, se puede reproducir en otros lugares en los que el servicio específico es necesario y el modelo operativo puede funcionar. Si no es sostenible de esa manera, la reproducción aumenta la presión sobre la Sociedad Nacional para generar ingresos de otras fuentes con el fin de mantener la nueva actividad.

Para las Sociedades Nacionales interesadas en ampliar la escala de las actividades eso significa que primero deben centrarse en la elaboración de un modelo operativo sostenible, y solo después tratar de reproducir las actividades.



### **Actividades continuas y esporádicas**

Los ejemplos describen dos actividades de salud comunitaria que coexisten con toda naturalidad en el ámbito comunitario; sin embargo, hay una diferencia institucional importante entre el servicio de lavado de manos y la movilización social a favor de la salud. Mientras el servicio de lavado de manos es una actividad regular, semanal o mensual, la movilización social a favor de la salud se produce cuando hay una emergencia sanitaria específica.

Para las Sociedades Nacionales interesadas en fomentar el desarrollo de la capacidad para intervenir ante sucesos esporádicos, como los desastres, eso significa que esta capacidad debería desarrollarse conjuntamente con una actividad permanente que sostenga la organización local a fin de que pueda intervenir en actividades excepcionales según sea necesario.

### **Gastos de puesta en marcha y de mantenimiento**

Todas las actividades descritas requieren algún tipo de inversión para ponerse en marcha. Esto abarca desde la labor muy sencilla (motivación y formación somera en relación con los principios fundamentales y los procedimientos institucionales básicos en el caso del servicio de lavado de manos), hasta elevados niveles de infraestructura y formación (por ejemplo, el servicio de primeros auxilios en la autopista). Esta es una inversión no recurrente e independiente de los gastos corrientes, que abarcan desde actividades que pueden ser financiadas íntegramente en las comunidades (como el servicio de lavado de manos), hasta aquellas que requieren significativa financiación continua, por ejemplo para sufragar estipendios y equipos nuevos (como el centro para trabajadores del sexo).

Los ejemplos indican que, con frecuencia, los gastos iniciales de ejecución se financian mediante subvenciones únicas u otras fuentes de financiación. En aquellas actividades en las que las subvenciones financiaron los gastos de mantenimiento, muchas veces las actividades ejecutadas excedieron con mucho lo que una comunidad local habría podido sostener con sus propios recursos, y para una Sociedad Nacional, por ende, sería muy difícil mantener esas actividades a largo plazo.

La consecuencia para las Sociedades Nacionales que ponen en marcha nuevas actividades es que tienen que establecer una distinción clara entre gastos de puesta en marcha y gastos de mantenimiento. Si el objetivo a largo plazo es que las actividades sean sostenibles, es preciso que toda inversión externa se concentre en la puesta en marcha de la actividad y no en el mantenimiento.

### **La capacidad de gestión como factor restrictivo**

Los ejemplos ilustran la importancia de la capacidad de gestión en el establecimiento y la prestación de apoyo continuo para todos los tipos de actividad. Si bien los recursos necesarios para llevar a cabo una actividad son relativamente fáciles de cuantificar, la capacidad de gestión indirecta es más difícil de describir, en particular cuando la limitada capacidad de gestión debe compartirse entre una amplia gama de actividades y funciones de la Sociedad Nacional.

De los ejemplos se desprende que es poco probable que las actividades que requieren un apoyo en materia de gestión que no guarda consonancia con la capacidad de gestión real puedan sostenerse o reproducirse con facilidad.

Una consecuencia para las Sociedades Nacionales es que una evaluación clara del apoyo necesario para una actividad es un aspecto importante para lograr que esa actividad sea sostenible y susceptible de ampliación a escala.

La segunda consecuencia es que las actividades sencillas que se pueden dirigir y gestionar principalmente con el concurso de voluntarios locales tienen más probabilidades de ser sostenibles y reproducibles.

La tercera consecuencia es que, probablemente, la ampliación de la capacidad de prestación de servicios tenga que ir acompañada de una ampliación de la capacidad de gestión, en todos los niveles, para que se vea coronada por el éxito.

# 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